

FÖRORD

Detta examensarbete omfattar 30 högskolepoäng och avslutar min civilingenjörsutbildning inom industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet har genomförts vid avdelningen för produktionsekonomi vid Lunds tekniska högskola i samarbete med Kalmar Industries.

Ett stort tack till mina handledare, Andreas Nilsson från Kalmar Industries och Ingela Elofsson från Lunds Tekniska Högskola, som bidragit med värdefull hjälp och engagemang under arbetets gång.

Jag vill även tacka min familj för allt stöd under hela min studietid.

Lund 2009

Catarina Bojesson

SAMMANFATTNING

| | |
|---------------------|---|
| Titel: | Affärsutveckling – från produkt till helhetslösning |
| Författare: | Catarina Bojesson |
| Handledare: | Ingela Elofsson, Institutionen för produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola Andreas Nilsson, Kalmar Industries |
| Problemformulering: | Under de senaste åren har Kalmar Industries fått in ett ökat antal förfrågningar och indikationer från marknaden gällande automatiserade helhetslösningar inom industrin. Främst inom pappersindustrin grundar sig detta i ökade kostnader i kundens huvudprocesser som till stor del skulle kunna minskas med helautomatiserade lösningar. Dock finns det i nuläget ingen tydlig uppfattning om marknads potential och det finns därför ett behov av att undersöka detta närmre. Problemställningen delas in i två huvudområden: Vilka behov och önskemål har kunderna? Hur ska erbjudandet, utifrån identifierade möjligheter, formuleras för att möta kundernas krav på bästa sätt och vilka krav kommer detta ställa på organisationen? |
| Syfte: | Syftet med detta examensarbete är att skapa en förståelse för Kalmar Industries marknad inom papperssegmentet utifrån kundernas behov samt föreslå lämpliga sätt för Kalmar Industries att möta de möjligheter som identifieras. |
| Metod: | Studien bygger främst på primär data insamlad genom intervjuer med semistrukturerad karaktär genomförda vid två olika pappersbruk. Valet av undersökningsansats är en fallstudie då intresset ligger i djupare förståelse och inte i att dra statistiska slutsatser. Även litteraturstudier och |

informationsinsamling från andra källor har gjorts. Insamlad data är av kvalitativ karaktär.

Slutsatser:

Utveckling i riktning mot automatiserade lösningar inom pappersindustrin är redan igång och en strategi för detta är därför en nödvändighet för att kunna försvara marknadspositionen. Den främsta anledningen till att kunderna vill införa automatiserad materialhantering är att kostnaderna ska kunna minskas. Minskade kostnader är i sin tur en följd av att den mänskliga faktorn tas bort vilket leder till eliminerade lönekostnader samt ökad kvalitet, effektivitet och produktivitet. För att kunna konkurrera inom industrin för automatiserade materialhanteringssystem krävs kunskap inom både materialhanteringsutrustning och automation. Företagen förväntas även vara stabila och gärna med en befintlig relation till kunden då det krävs kunskap och en förståelse för kundens processer. Automatisering av materialhanteringen är intressant både gällande hanteringen av pappersrullar och pallar men främst är anläggningar för produktion och hantering av pappersrullar intressanta då det är där den högsta förväntade återbetalningen finns.

Då kunderna ställer nya tekniska krav på materialhanteringen krävs nya teknologistrategier. Med förändrade teknologistrategier blir en direkt följd nya krav på affärsstrategi och organisationsdesign eftersom organisationens områden för affärsstrategi, teknologi och organisationsdesign alla påverkar varandra.

För Kalmar Industries finns inom den egna organisationen till stor del redan de resurser och kompetenser som krävs för att kunna hantera förändringen inom marknadssegmentet pappersindustri även om dessa inte tidigare

utnyttjats för den marknaden. Kalmar Industries har redan en global serviceorganisation och erfarenhet av den servicestrategi som en helhetslösning kräver. Den främsta förändringen är att teknik som tidigare inte använts för produkter riktade mot pappersindustrin kommer vara en del av den nya helhetslösningen. Kalmar Industries har i högsta grad strategiska och organisationella egenskaper som krävs för att kunna hantera förändringarna som sker inom marknadssegmentet.

Nyckelord:

Affärsutveckling, Kundundersökning, Strategi, Materialhantering

ABSTRACT

- Title:** Business Development – from product to solution
- Author:** Catarina Bojesson
- Supervisors:** Ingela Elofsson, Department of Production Management, Lund Institute of Technology
Andreas Nilsson, Kalmar Industries
- Problem definition:** In recent years, Kalmar has received an increased number of requests and indications from the market concerning automated solutions in the industry. In the paper industry this is mainly caused by the increased costs in the customer's key processes that possibly could be reduced by fully automated solutions. However, there is currently no clear view of the market potential and therefore a need of further analysis. The problem situation is divided into two main areas: What are the needs and wishes of the customers? How should the offer, based on identified opportunities, be formulated to meet customer requirements and what requirements will this put on the organization?
- Purpose:** The purpose of this thesis is to create an understanding of Kalmar Industries' market within the paper segment based on customer needs and then to propose the appropriate way for Kalmar Industries to meet the opportunities identified.
- Methodology:** The study is mainly based on primary data collected through interviews with semi-structured nature carried out at two different paper mills. The choice of survey approach is a case study where the interest lies in the deeper understanding and not in drawing statistical conclusions. Information has also been gathered from literature and other sources. Collected data is of qualitative nature.

Conclusions:

Development towards automated solutions in the paper industry has already begun and a strategy for this is therefore a necessity to defend the market position. The main reason for customers to implement automated material handling is that the costs would be reduced. The reduction of costs is a result of the elimination of human errors which results in elimination of salaries as well as increased quality, efficiency and productivity. In order to compete in the industry for automated material handling systems knowledge of both material handling equipment and automation is required. The supplier of an automated solution is also expected to be stable and preferably with an existing relationship with the customer since knowledge and understanding of customer processes are required. Automation of material handling is interesting for both handling of paper rolls and pallets, but plants with production and handling of paper rolls are especially interesting since it is where the highest expected return of investment is.

When the customers have new technical requirements concerning materials handling, the suppliers need new technology strategies. With changing technology strategies a direct consequence is new demands in business strategy and organizational design as the organization's areas business strategy, organizational design and technology all affect each other.

Within the organization Kalmar Industries has the resources and skills needed to cope with the change in the market segment paper even though some of these resources have not previously been used for that market. Kalmar Industries has a global service organization and experience of the service strategy that is required for the new kind of automated

solution. The biggest change is that technology that has not previously been used for products targeted to the paper industry will be part of the new solution. Kalmar Industries has the strategic and organizational characteristics required to manage the changes taking place within the market segment.

Keywords:

Business development, Customer research, Strategy, Material handling

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING | 1 |
| 1.1 | Företagspresentation..... | 1 |
| 1.1.1 | Industrial Handling..... | 2 |
| 1.1.2 | Automation | 6 |
| 1.1.3 | Service..... | 7 |
| 1.2 | Bakgrund och problemformulering | 8 |
| 1.3 | Syfte | 8 |
| 1.4 | Avgränsningar | 8 |
| 1.5 | Målgrupp..... | 9 |
| 1.6 | Disposition | 9 |
| 2 | METOD | 11 |
| 2.1 | Metodik..... | 11 |
| 2.1.1 | Val av inriktning | 12 |
| 2.2 | Undersökningsansats | 12 |
| 2.2.1 | Kartläggning | 12 |
| 2.2.2 | Fallstudie | 12 |
| 2.2.3 | Experiment..... | 13 |
| 2.2.4 | Aktionsforskning | 13 |
| 2.2.5 | Val av undersökningsansats..... | 13 |
| 2.3 | Tillförlitlighet..... | 14 |
| 2.3.1 | Validitet, reliabilitet och objektivitet | 14 |
| 2.3.2 | Projektets tillförlitlighet | 14 |
| 2.4 | Tillvägagångssätt..... | 15 |
| 2.4.1 | Uppstart och planering | 15 |
| 2.4.2 | Informationsinsamling | 15 |
| 2.4.3 | Analys och bearbetning | 16 |
| 2.4.4 | Avslutning..... | 16 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.4.5 | Genomförande | 16 |
| 3 | TEORI | 19 |
| 3.1 | Introduktion | 19 |
| 3.2 | Industrin | 20 |
| 3.2.1 | The five forces framework | 20 |
| 3.3 | Marknader och konkurrenter | 24 |
| 3.3.1 | Marknad | 24 |
| 3.3.2 | Kunden | 25 |
| 3.3.3 | Konkurrenter | 30 |
| 3.3.4 | Kritiska framgångsfaktorer | 31 |
| 3.4 | Egna organisationen | 32 |
| 3.4.1 | Strategi | 32 |
| 3.4.2 | Organisationens strategiska förmågor | 40 |
| 3.5 | SWOT | 42 |
| 3.6 | Summering | 43 |
| 4 | EMPIRI OCH ANALYS | 45 |
| 4.1 | Introduktion | 45 |
| 4.2 | Industrin | 45 |
| 4.2.1 | Empiri - Industri | 45 |
| 4.2.2 | Analys – Industri: The five forces framework | 47 |
| 4.3 | Marknader och konkurrenter | 49 |
| 4.3.1 | Marknad | 49 |
| 4.3.1.1 | Empiri - Marknad | 49 |
| 4.3.1.2 | Analys - Marknad | 49 |
| 4.3.2 | Kunden | 49 |
| 4.3.2.1 | Empiri - Kunden | 49 |
| 4.3.2.2 | Analys - Kunden | 55 |
| 4.3.3 | Konkurrenter | 58 |

| | | |
|-----------------------|--|-----------|
| 4.3.3.1 | Empiri och analys – Konkurrenter..... | 58 |
| 4.3.4 | Kritiska framgångsfaktorer..... | 59 |
| 4.3.4.1 | Empiri och analys – Kritiska framgångsfaktorer | 59 |
| 4.4 | Egna organisationen | 60 |
| 4.4.1 | Empiri – Egna organisationen | 60 |
| 4.4.2 | Analys – Egna organisationen | 60 |
| 4.5 | SWOT..... | 65 |
| 4.5.1 | Interna faktorer..... | 66 |
| 4.5.2 | Externa faktorer | 66 |
| 4.5.3 | Summering..... | 66 |
| 5 | SLUTSATSER..... | 67 |
| 5.1 | Industrin | 67 |
| 5.2 | Marknader och konkurrenter | 67 |
| 5.3 | Egna organisationen | 69 |
| 6 | DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER | 71 |
| 6.1 | Kalmar Industries | 71 |
| 6.2 | Generellt bidrag | 71 |
| 7 | KÄLLFÖRTECKNING | 73 |
| BILAGA 1 | | i |

FIGURLISTA

| | |
|---|----|
| Figur 1.1: Procentuell förlust av en rulle med diametern 1295 mm vid skador med olika djup..... | 4 |
| Figur 1.2: Exempel på steg i logistikkedjan inom pappersindustrin där maskiner från Kalmar Industries används | 5 |
| Figur 1.3: Logistikkedjan för tidningspapper | 6 |
| Figur 1.4: Servicefilosofi – tre typer av kunder | 7 |
| Figur 3.1: Affärsmiljöns olika lager..... | 19 |
| Figur 3.2: The five forces framework | 21 |
| Figur 3.3: Nätverksrelationer vid komponent- och systemförsäljning | 34 |
| Figur 3.4: Ansoffmatrisen..... | 38 |
| Figur 3.5: Strategisk förmåga | 40 |
| Figur 3.6: SWOT-analys | 42 |
| Figur 4.1: Illustration av organisationens överlappande områden affärsstrategi, teknologistrategi och organisationsdesign | 61 |
| Figur 4.2: Ansoffmatrisen..... | 63 |
| Figur 5.1: Illustration av organisationens överlappande områden affärsstrategi, teknologistrategi och organisationsdesign | 69 |

1 INLEDNING

I detta kapitel presenteras projektets grund och förutsättningar. Kapitlet inleds med en företagspresentation av Kalmar Industries som följs av problembakgrund och problemformulering. Vidare förklaras även syfte, vilka avgränsningar som gjorts samt målgrupp och disposition för rapporten.

1.1 Företagspresentation

Kalmar Industries är en del av Cargotec Corporation och global leverantör av container- och tung mobil materialhanteringsutrustning till hamnar, terminaler och intermodala¹ anläggningar. Var fjärde förflyttning av en container eller trailer världen över hanteras av en maskin från Kalmar Industries.²

Mission³

To increase the productivity of our customers in container, heavy industrial and trailer handling by delivering everyday value:

- *The best technology*
- *The widest service network and service offering*
- *Actions that endorse partnership*
-

Vision⁴

To become the industry's preferred partner globally

Produktionsanläggningarna är placerade i Sverige, Finland, Nederländerna, Malaysia, Kina och USA. I Sverige är produktionsanläggningarna belägna i Ljungby och Lidhult.⁵

¹ Intermodalitet är ett begrepp inom transportteknik som innebär utnyttjande av flera olika transportsätt för transport av en godsenshet eller en typ av passagerare.

² www.kalmarind.com

³ Internt presentationsmaterial, Kalmar Industries (2008-12-03)

⁴ Ibid

⁵ www.kalmarind.com

Kalmars produktutbud kompletteras av en stor bredd av värdeadderande tjänster. Dessa produkter och tjänster delas in i följande områden:⁶

- Container Handling – fokuserar på den globala marknaden för containerhantering.
- Industrial Handling – fokuserar på marknaden för tungt gods inom industrin.
- Trailer Handling – fokuserar i första hand på förflyttning av korta trailers och containers i hamnar, industrin och vid distributionscentraler.
- Service – fokuserar på eftermarknadsservice, underhållskontrakt och finansierings- och uthyrningsalternativ.
- Intelligence & Automation – primära ansvarsområden innefattar forskning och utveckling inom automation, implementering av leveransprojekt inom automation som exempelvis specialutrustning, integrerade system och fjärrstyrning.
- Kalmar Rough Terrain Center – tillhandahåller speciell hanteringsutrustning och underhållsservice för att tillfredsställa speciella behov hos främst försvarsstyrkan.

Detta examensarbete behandlar främst områdena Industrial Handling, Automation och Service varför de presenteras mer ingående.

1.1.1 Industrial Handling

På grund av det höga tempot och låga marginaler inom dagens industri sätts höga krav på effektiv logistik. Materialflödet måste alltid fungera utan förseningar eller avbrott. De senaste åren har Kalmar uppdaterat produktportföljen inom industriell hantering och utvecklat unika lösningar för olika typer av industrier. Produktprogrammet inom industriell hantering innefattar gaffeltruckar (kapacitet 5-50 ton), reachstackers (kapacitet upp till 45 ton), log handlers (kapacitet 15-30 ton) och terminaltraktorer (kapacitet 55-300 ton).⁷ De faktorer som generellt är viktigast för kunderna är säkerhet vid användandet av maskinerna, tillförlitlighet i maskinerna samt support.⁸

⁶ www.kalmarind.com

⁷ Intranät, Kalmar Industries

⁸ A. Nilsson (personlig kommunikation, mars 2009)

1.1.1.1 Pappersindustrin

Inom pappersindustrin har speciella truckar tagits fram för skonsam hantering av pappersrullarna. Materialhantering inom pappersindustrin, speciellt hantering av pappersrullar, ställer höga krav på utrustningen och erfordrar speciella lyftanordningar och skickliga förare. Det är viktigt att förstå logistikkedjan och de risker som transport av pappersrullar innebär.⁹

1.1.1.1.1 Pappersrullar

Olika typer av papper ställer olika krav på lyftanordningarna. Vissa typer av papper är väldigt känsliga gällande för stor tryckkraft medan andra typer av papper kräver en hög tryckkraft. Skador på pappersrullar uppkommer främst av följande anledningar:¹⁰

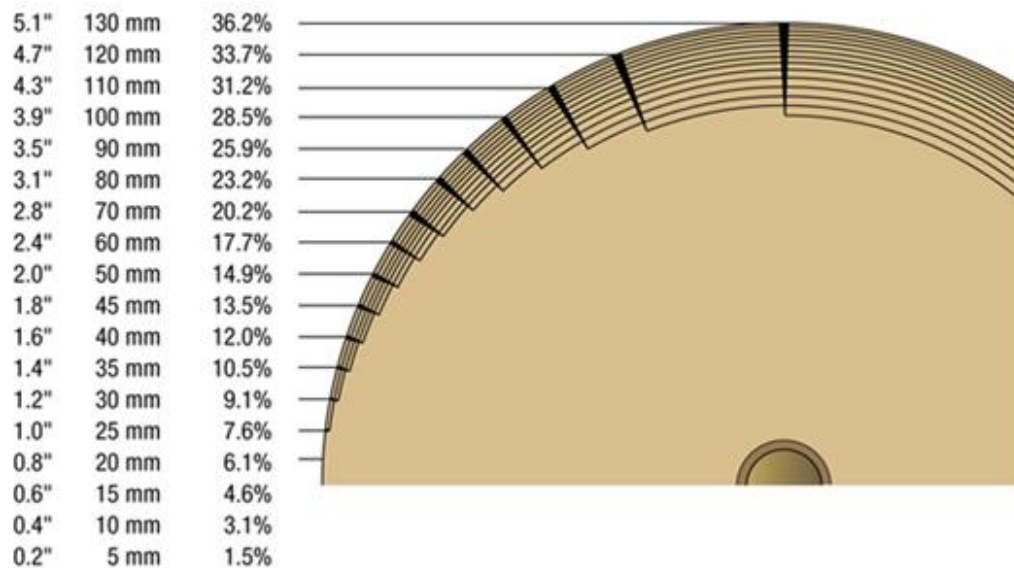
- *För stort tryck från klämmorna* vilket leder till ojämnheter.
- *För lite tryck från klämmorna* vilket kan leda till att pappersrullen glider eller tappas och i sin tur ger uppkomst till skador på yttre lagret och/eller kanter.
- *Användande av fel typ av kontaktyta i klämmorna* vilket kan leda till att tryckkraften fördelas felaktigt och skador uppkommer. Flera papperstyper kräver kontaktyta speciellt utformad för den specifika papperstypen.
- *Felaktig placering/justering av klämmans kontaktytor* vilket leder till skador på rullen antingen på grund av felaktig tryckfördelning eller på grund av att rullen är felplacerad i förhållande till marken och kanten på så sätt skadas vid nedsättning.
- *Förarmisstag eller vårdslöshet*

Kostnaderna som uppkommer då pappersrullens yttre lager skadas är mycket höga. Följande illustration visar hur många procent av en rulle med diametern 1295 mm som förloras vid skador med olika djup.¹¹

⁹ Intranät, Kalmar Industries

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

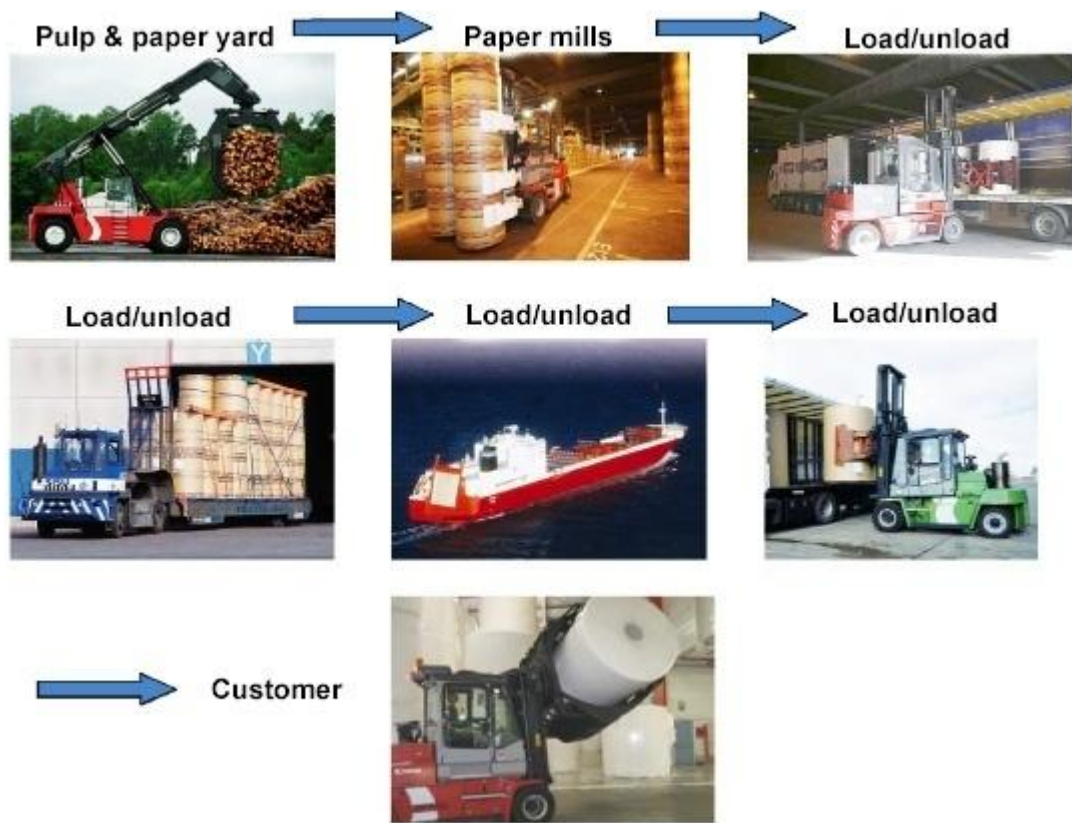


Figur 1.1: Procentuell förlust av en rulle med diametern 1295 mm vid skador med olika djup¹²

1.1.1.1.2 Logistikkedjan

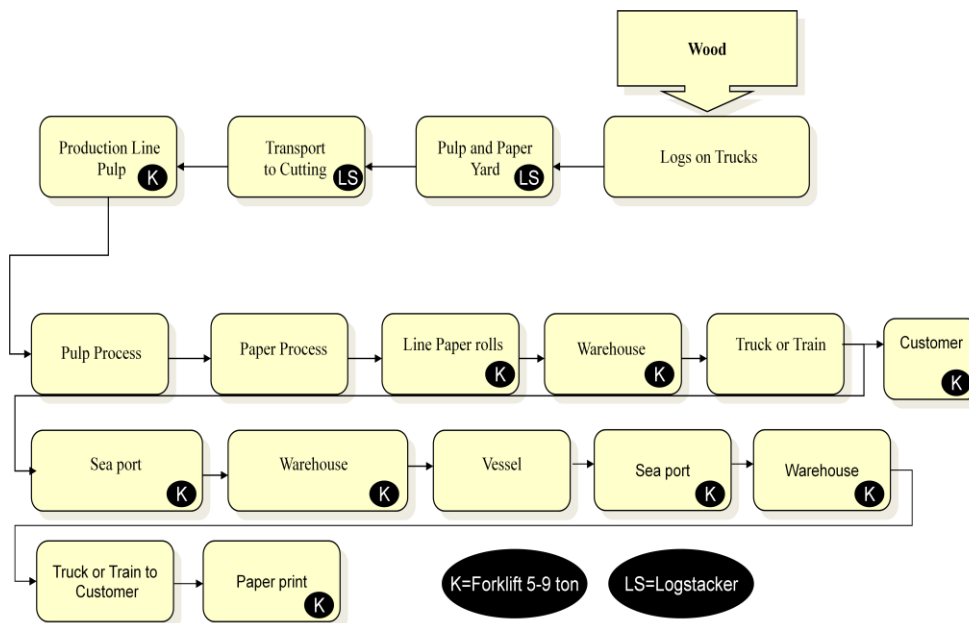
Pappersindustrin är beroende av en lång integrerad försörjningskedja som startar vid skövling av skog och slutar som många olika typer av pappersprodukter. Ledtiden är lång och involverar många olika steg hanterade av flera olika företag och organisationer. En pappersrulle kan kräva så mycket som femton hanteringssteg under vägen från pappersmaskin till tryckmaskin.

¹² Intranät, Kalmar Industries



Figur 1.2: Exempel på steg i logistikkedjan inom pappersindustrin där maskiner från Kalmar Industries används¹³

¹³ Intranät, Kalmar Industries



Figur 1.3: Logistikkedjan för tidningspapper¹⁴

1.1.2 Automation

Kalmar Industries har varit en pionjär när det gäller automatisering av containerhanteringsutrustning sedan tidigt 90-tal. Idag har Kalmar nära samarbeten med kunder och partners vid utveckling och implementering av automatiserade system.¹⁵

Kalmar Intelligence & Automation, en specifik enhet grundad 2005, fokuserar på utveckling och marknadsföring av automatiserade produkter och lösningar.¹⁶

Under 2007 förvärvade Kalmar Advanced Cargo Transshipment B.V. (ACT), ett företag baserat i Nederländerna med tillverkning inom automation och mjukvara. ACT specialiserar sig inom utveckling och marknadsföring av hårdvara och mjukvara för utrustning inom navigationskontroll och terminaltrafikledning.¹⁷

¹⁴ Intranät, Kalmar Industries

¹⁵ www.kalmarind.com

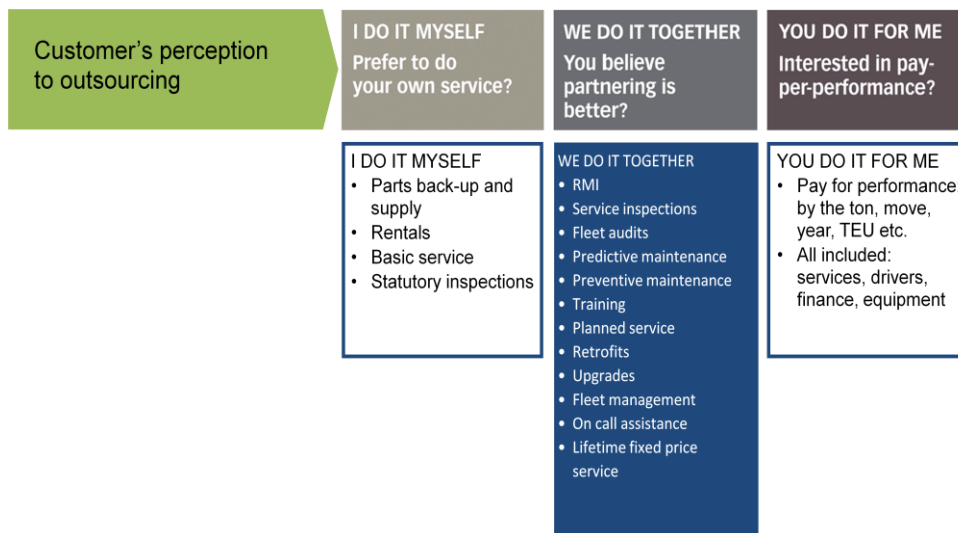
¹⁶ www.cargotec.com

¹⁷ www.kalmarind.com

1.1.3 Service

Det finns en stor variation av kunder och deras förväntningar vilket medför att graden av support och service också varierar. Det läggs stor vikt vid att formulera servicelösningar som möter den specifika kundens krav. För vissa kunder är Kalmar endast en leverantör av produkten, för andra är Kalmar en partner och i vissa fall outsourcas hela materialhanteringsfunktionen till Kalmar. Genom kreativitet och flexibilitet kan en lämplig lösning utformas. Vid större projekt kan Kalmar tillhandahålla exempelvis extra arbetskraft, uthyrning, projektledning, utbildning etc.¹⁸

Kalmar har delat in kunderna i tre huvudsegment när det gäller servicerelationer. Dessa beskrivs i figuren nedan.



Figur 1.4: Servicefilosofi – tre typer av kunder¹⁹

Kalmar har en global serviceorganisation med lokala kontor som kan erbjuda nödvändig service oberoende av var maskinen är tillverkad. Det förekommer även serviceåtaganden mot kunder med maskiner ej tillverkade av Kalmar.²⁰

¹⁸ www.kalmarind.com

¹⁹ Internt presentationsmaterial, Kalmar Industries (2008-12-03)

²⁰ A. Nilsson (personlig kommunikation, februari 2009)

1.2 Bakgrund och problemformulering

Under de senaste åren har Kalmar fått in ett ökat antal förfrågningar och indikationer från marknaden gällande automatiserade helhetslösningar inom industrin. Främst inom pappersindustrin grundar sig detta i ökade kostnader i kundens huvudprocesser orsakade av mänskliga misstag. Vid felhantering av pappersrullar, som leder till skador på godset, uppkommer stora kassationskostnader vilka skulle kunna minskas med helautomatiserade lösningar. Även arbetsrelaterade belastningsskador vilka leder till sjukskrivningar och stigande lönekostnader skulle helt kunna elimineras med förarlösa truckar.²¹

Att börja producera den typ av förarlösa truckar som skulle kunna användas vid hantering av pappersrullar är för Kalmar Industries tekniskt möjligt. Dock finns det i nuläget ingen tydlig uppfattning om marknads potential utifrån storlek, typ av kunder, applikationer och marknadssegment samt vilket tidsperspektivet är.²²

Problemställningen delas in enligt följande:

- Vilka behov och önskemål har kunderna?
- Hur ska erbjudandet, utifrån identifierade möjligheter, formuleras för att möta kundernas krav på bästa sätt? Vilka krav kommer detta ställa på organisationen?

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att skapa en förståelse för Kalmar Industries marknad inom papperssegmentet utifrån kundernas behov samt föreslå lämpliga sätt för Kalmar Industries att möta de möjligheter som identifieras.

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att gälla segmentet pappersindustrin och marknaden i Sverige. Hela logistikkedjan studeras ej utan fokus ligger på hanteringen inom produktionsanläggningen. Det kommer ej göras några närmre studier av den tekniska delen av systemet.

²¹ P. Ivarsson (personlig kommunikation, januari 2009)

²² Ibid

1.5 Målgrupp

Rapportens målgrupp är dels berörda anställda på Kalmar Industries, dels studenter som befinner sig i slutet av en civilingenjörsutbildning inom industriell ekonomi.

1.6 Disposition

Kapitel 1: Inledning

I det första kapitlet introduceras rapportens ämne. Kapitlet innehåller en företagspresentation, bakgrund och problemformulering, syfte, avgränsningar samt rapportens målgrupp.

Kapitel 2: Metod

Det andra kapitlet har som mål att presentera och beskriva de metoder och tekniker som är möjliga att använda i forskningsprojekt. I varje avsnitt redogörs och motiveras de val som gjorts gällande metodik inom detta projekt.

Kapitel 3: Teori

Detta kapitel redogör för det teoretiska ramverket och de modeller som används i arbetet med syftet att öka förståelsen för dessa samt ta fram ett underlag för analysen.

Kapitel 4: Empiri och Analys

I detta kapitel presenteras och analyseras insamlad information utifrån det valda teoretiska ramverket.

Kapitel 5: Slutsatser

Slutsatserna av analysen i föregående kapitel presenteras i kapitel 5.

Kapitel 6: Diskussion och Rekommendationer

I detta kapitel presenteras rekommendationer till Kalmar Industries och projektets generella bidrag diskuteras.

Kapitel 7: Källförteckning

2 METOD

I detta kapitel behandlas examensarbetets metodik, alltså de metoder som används för att syftet ska kunna uppnås. Olika tekniker och metoder som kan användas för att bedriva forskning presenteras. Efter varje avsnitt redogörs och motiveras de val som gjorts för detta examensarbete.

2.1 Metodik

Med metodik menas det grundläggande arbetssätt som väljs för examensarbetet. Ramar och principer sätts upp som hjälp för hur arbetet ska gå tillväga för att komma från en övergripande målsättning, i lämpliga steg, mot ökad kunskap kring frågan. Beroende på arbetets mål och karaktär bör olika typer av metodik väljas. Syftet med en studie varierar med uppgiftstypen och kan delas in i följande områden.²³

- *Beskrivande* studier med syfte att undersöka och beskriva hur något fungerar eller utförs.
- *Utforskande* studier med syfte att på djupet förstå hur något fungerar eller utförs.
- *Förklarande* studier med syfte att söka orsakssamband och förklaringar till hur något fungerar eller utförs.
- *Problemlösande* studier med syfte att hitta en lösning till ett identifierat problem.

Arbetet kan bestå av flera delstudier då exempelvis ett problem identifieras i en beskrivande eller utforskande delstudie, som sedan löses i en problemlösande delstudie.²⁴

En metodik kan vara av fix eller flexibel natur. Då en studie huvudsakligen är definierad innan genomförandet påbörjas används en fix metodik. Vid användande av flexibel metodik kan studien anpassas kontinuerligt efter förändrade förutsättningar under arbetets gång.²⁵

²³ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 29

²⁴ Ibid

²⁵ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 31

2.1.1 Val av inriktning

Detta examensarbete bygger på undersökningar av både beskrivande och utforskande karaktär riktat mot den specifika kundgruppen inom papperssegmentet. Bearbetning, analys och diskussion har genomförts med förklarande och problemlösande karaktär då syftet är att ta fram nya förslag för strategi. En flexibel metodik har använts.

2.2 Undersökningsansats

För att kunna göra en konkret plan för undersökningsarbetet måste lämplig metod, eller kombination av metoder väljas. För de olika metoderna används olika verktyg för datainsamling och analys. Data som samlas in kan vara av antingen kvalitativ eller kvantitativ karaktär. Kvantitativ data utgörs av det data som kan räknas eller klassificeras, exempelvis antal, andel, vikt och färg. Den här typen av data kan bearbetas med statistisk analys. Kvalitativ data utgörs av ord och beskrivningar som är rika på detaljer och nyanser. Den kvalitativa datan kräver analysmetoder som bygger på sortering och kategorisering.²⁶ De fyra mest relevanta metoderna för examensarbeten beskrivs i följande delkapitel.

2.2.1 Kartläggning

Då avsikten är att sammanställa och beskriva en företeelse är kartläggning en lämplig metod. Kartläggning innebär en stickprovsmässig frågeundersökning med i första hand beskrivande eller också förklarande syfte. I den population som undersökningen riktar sig mot görs ett urval som tillfrågas. Utifrån urvalets svar dras slutsatser om hela populationen.²⁷ Vid kartläggning kan både kvalitativ och kvantitativ data samlas in, men oavsett vilken typ av data som samlas in så är kartläggning av typen fix design.²⁸

2.2.2 Fallstudie

En fallstudie är lämplig då studien har till syfte att på djupet beskriva ett fenomen eller objekt.²⁹ För ett specifikt syfte väljs ett specifikt fall och slutsatser från detta fall kan generellt inte appliceras på andra fall. Dock är sannolikheten stor, om två fall med liknande förutsättningar studerats, att slutsatserna blir snarlika för båda fallen. Vid en serie av fallstudier ökar sannolikheten att ett generellt mönster framträder. Det finns dock inga bevis eller statistiskt säkerställda resultat då fallen

²⁶ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 30

²⁷ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 31

²⁸ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 32

²⁹ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 33

väljs ut slumpmässigt. Designen för fallstudier är flexibel och data som samlas in är huvudsakligen kvalitativ. De tekniker som används för datainsamling är främst intervjuer, observationer och arkivanalys.³⁰

2.2.3 Experiment

Experiment är en styrd metod som används för att hitta orsakssamband och förklara vad olika fenomen beror på. I ett experiment undersöks flera parametrars inverkan på det studerade fenomenet genom att variera och upprepa det. Genom experiment kan olika tekniska lösningar eller människors beteende jämföras. Experiment är en fix design vilket kräver att undersökningen planeras väl eftersom inget kan ändras då experimentet väl är startat. Huvudsakligen är det kvantitativ data som samlas in, men det kan finnas bedömningar i tolkningen av resultaten vilken då blir av kvalitativ karaktär.³¹

2.2.4 Aktionsforskning

Då syftet för arbetet är av problemlösande karaktär används ofta aktionsforskning. Studien inleds med observation av en situation eller ett fenomen för att identifiera eller tydliggöra det problem som ska lösas. För detta kan både kartläggnings- eller fallstudiemetoder användas. Därefter tas ett förslag till lösning fram vilket även genomförs. Slutligen utvärderas den nya lösningen genom observation, analys och reflektion. Baserat på utvärderingen upprepas arbetsgången vilket gör detta till en iterativ process.³²

2.2.5 Val av undersökningsansats

Valet av undersökningsansats är en fallstudie då intresset ligger i djupare förståelse och inte i att dra statistiska slutsatser. Dock jämförs olika fallstudier i syfte att identifiera skillnader och likheter vilket anses lämpligt då de studerade fallen har liknande förutsättningar. Kvalitativ data samlas in genom besök och intervjuer vid pappersbruk och urvalet av studieobjekt baseras på etablerad kundrelation med Kalmar Industries. Geografisk närhet har prioriterats vid val av fallstudieobjekt.

³⁰ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 34

³¹ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 38

³² Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 39

2.3 Tillförlitlighet

2.3.1 Validitet, reliabilitet och objektivitet

För att mäta en studies trovärdighet används måtten validitet, reliabilitet och objektivitet. Validitet är ett mått på i vilken utsträckning det som avses mätas verkligen mäts. Reliabilitet utgör graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet, alltså i vilken utsträckning samma värde skulle erhållas vid upprepning av undersökningen. Objektivitet avser i vilken utsträckning värderingar påverkar studien.³³ Strävan bör vara att i studien uppnå så hög validitet, reliabilitet och objektivitet som möjligt. Dock måste frågorna om detta alltid vägas mot resursåtgången vid utformning av undersökningen.³⁴

Genom användning av flera olika perspektiv kan validiteten för en studie ökas. Vid exempelvis enkätundersökningar och intervjuer ökas validiteten genom tydligt formulerade och ej vinklade frågor. Reliabiliteten ökar genom användning av kontrollfrågor där aspekter undersöks ännu en gång.³⁵ Studiens objektivitet ökar genom att tydliggöra och motivera de val som görs i studien, eftersom läsaren då ges möjlighet att själv ta ställning till de resultat som presenteras.³⁶

2.3.2 Projektets tillförlitlighet

För att uppnå en god tillförlitlighet i studien har kompletterande källor använts gällande både primär och sekundär data. En förebyggande studie gjordes av pappersbruk innan intervjuunderlaget utformades i syfte att kunna få en bättre förståelse för studieobjektet och på så sätt kunna anpassa och formulera intervjufrågor tydligare vilket i sin tur leder till ökad reliabilitet. Även det faktum att intervjuer gjordes på plats, med svars personer specifikt utvalda för sin kunskap inom området, ökar studiens tillförlitlighet. Avgränsningar och val har motiverats för att ge läsaren möjlighet att förstå studiens underlag och kunna ta ställning till resultaten och på så sätt uppnå en god objektivitet.

³³ Björklund & Paulsson (2003), s. 59

³⁴ Björklund & Paulsson (2003), s. 60

³⁵ Ibid

³⁶ Björklund & Paulsson (2003), s. 61

2.4 Tillvägagångssätt

Examensarbetet har genomförts i följande steg:

1. Uppstart och planering
2. Informationsinsamling
3. Analys och bearbetning
4. Avslutning

2.4.1 Uppstart och planering

Examensarbetets uppstart sker genom att mål och problem specificeras. En detaljerad planering av aktiviteter minskar risken för felaktigheter och misstag i genomförandet. Definition av projektspecifikationer ska godkännas av samtliga inblandade parter.³⁷

2.4.2 Informationsinsamling

Data som samlas in kan delas upp i primärdata och sekundärdata. Primärdata är data insamlad i syfte att användas i den aktuella studien.³⁸ Sekundärdata är uppgifter som tagits fram i ett annat syfte än för den aktuella studien.³⁹

2.4.2.1 Litteraturstudie

Litteratur är all form av skrivet material, exempelvis böcker, broschyrer och tidskrifter. Den information som fås är sekundärdata varför det är viktigt att vara källkritisk då informationen kan vara vinklad eller ej heltäckande.⁴⁰ Fördelen med litteraturstudier är att mycket information kan inhämtas på relativt kort tid och med knappa resurser.⁴¹

2.4.2.2 Intervjuer

Intervjuer är olika former av utfrågningar antingen genom personlig kontakt eller via telefon. Dialoger förda via e-post kan ofta också kategoriseras som intervju. Genom intervjuer erhålls primärdata. En strukturerad intervju innebär att alla frågor är bestämda på förhand och tas upp i en bestämd ordning. Då ämnesområdena är bestämda men frågorna formuleras efterhand kallas det semi-strukturerad intervju. Om intervjun helt har formen av ett samtal där frågorna

³⁷ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 49

³⁸ Björklund & Paulsson (2003), s. 68

³⁹ Björklund & Paulsson (2003), s. 67

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Björklund & Paulsson (2003), s. 69

uppkommer efterhand så är det en ostrukturerad intervju.⁴² Den stora fördelen med intervjuer är att den inhämtade informationen är av direkt relevans för studiens syfte vilket ger möjlighet till en djupare förståelse. Dock är intervjuer väldigt tidskrävande.⁴³

2.4.3 Analys och bearbetning

Insamlad data analyseras och bearbetas med hjälp av den teoretiska referensramen. De faktorer och data som framkommit under arbetet diskuteras för att försöka hitta mönster och samband, exempelvis hur olika faktorer påverkar varandra. Denna del bygger till stor del på författarens egna tankar varför alla moment i analysen måste beskrivas och motiveras väl för att möjliggöra för läsaren att utföra en granskning av materialet samt dra egna slutsatser.⁴⁴

2.4.4 Avslutning

Avslutningsfasen av examensarbetet innefattar moment så som att slutställa rapporten, genomföra presentation och skriva en sammanfattande artikel. Det är viktigt att kontinuerligt skriva och få kapitel godkända av handledare för att underlätta den avslutande fasen av arbetet.⁴⁵

2.4.5 Genomförande

Examensarbetet inleddes med två besök hos Kalmar Industries i Ljungby. Vid dessa tillfällen lades grunden för arbetet med företagspresentation, besök i produktionslokalerna och diskussioner kring projektets inriktning. Efter vidare handledning från LTH kunde mål, problem och syfte specificeras och därefter godkännas av samtliga parter. Dessa har under arbetets gång modifierats till viss del på grund av förändrade förutsättningar.

Datainsamling har skett genom litteraturstudier, intervjuer och informationsinsamling från internetkällor. Primärdata har inhämtats genom intervjuer som gjorts av semistrukturerad karaktär och genomförts vid två olika pappersbruk, Gamma bruk och Delta bruk, som båda är del av Alpha Beta och kunder till Kalmar Industries. Intervjupersoner valdes ut specifikt för detta område så att svarspersonerna skulle besitta hög kunskap kring ämnet och därmed skapa en god validitet. Redan innan intervjuunderlaget utformades gjordes ett besök vid Gamma bruk i syfte att öka kunskapen om pappersbruk och på så sätt kunna rikta

⁴² Björklund & Paulsson (2003), s. 68

⁴³ Björklund & Paulsson (2003), s. 70

⁴⁴ Björklund & Paulsson (2003), s. 47

⁴⁵ Höst, Regnell & Runeson (2006), s. 56

intervjuerna ytterligare. Sekundärdata samlades in från internet, litteratur och artiklar. För att vidhålla en god validitet har pålitliga källor använts och data har kontrollerats genom att använda kompletterande källor.

Grunden för det teoretiska ramverk som analysen bygger på valdes innan informationsinsamlingen påbörjades men har modifierats och kompletterats under arbetets gång för att bli heltäckande.

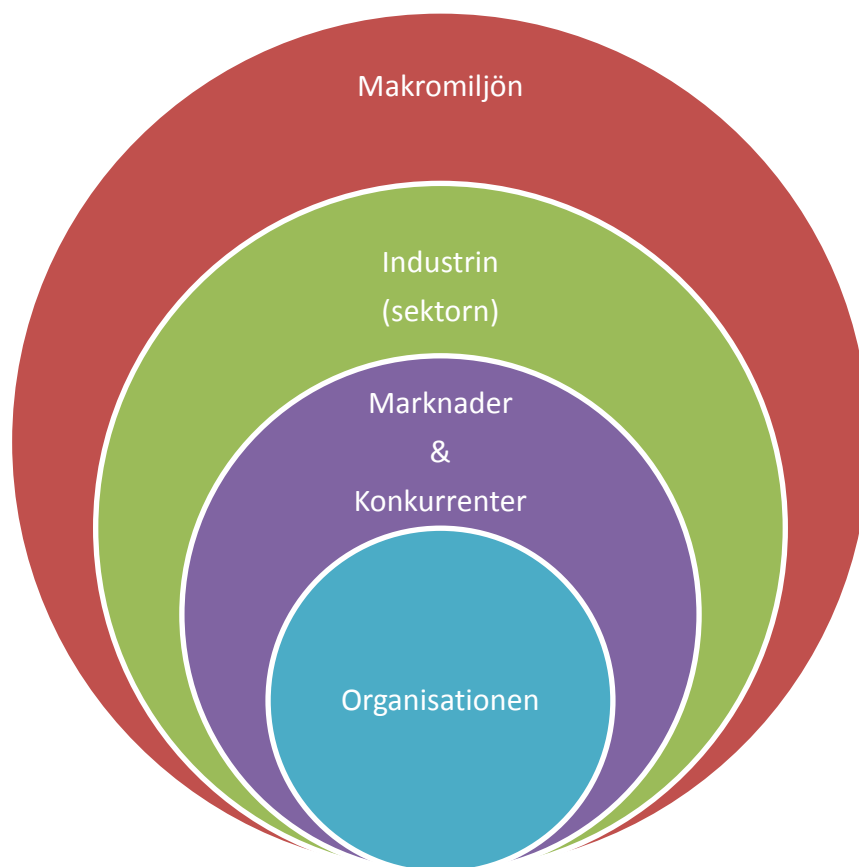
Genom kontinuerlig handledning och godkännande av kapitel under arbetets gång har slutställandet av rapporten underlättats.

3 TEORI

Detta kapitel redogör för de teorier och modeller som används i arbetet. Syftet är att ta fram och beskriva ett underlag till analysens genomförande. Det teoretiska ramverket består av modeller från ett antal olika böcker och kompletteras med för ämnet relevanta artiklar för att på så sätt skapa en bredd och aktualitet.

3.1 Introduktion

För att få förståelse för den affärsmiljö ett företag verkar i måste det finnas kunskap om både omvärlden och den egna organisationen. De olika lager som affärsmiljön består av kan delas in enligt följande.⁴⁶



Figur 3.1: Affärsmiljöns olika lager⁴⁷

⁴⁶ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 54-55

⁴⁷ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 54

- Makromiljön består av de faktorer som mer eller mindre påverkar alla typer av organisationer.
- Industrinivån innefattar alla de organisationer som producerar samma typ av produkt eller tjänst.
- Konkurrenter och marknader är det lager som närmast omger den egna organisationen. Inom de flesta industrier finns det organisationer med väldigt olika karaktäristika och som konkurrerar med olika medel varför identifiering av närmre konkurrenter är lämpligt. På samma sätt har kunder olika förväntningar och organisationer väljer därför ofta att inte etablera sig på alla marknader.
- Det innersta lagret innefattar förutsättningar inom den egna organisationen.

I detta examensarbete behandlas främst de tre innersta lagren.

3.2 Industrin

En industri definieras som en grupp av företag som producerar samma typ av produkt eller tjänst, eller mer brett en grupp av företag som producerar produkter eller tjänster som är nära substitut till varandra. Från ett strategiskt perspektiv är det viktigt att förstå de konkurrenskrafter som finns inom industrin för att kunna förstå förutsättningarna och därmed förväntad framgång eller motgång. En lämplig metod att använda för industrialanalys är Michael Porters *five forces framework*.⁴⁸

3.2.1 The five forces framework

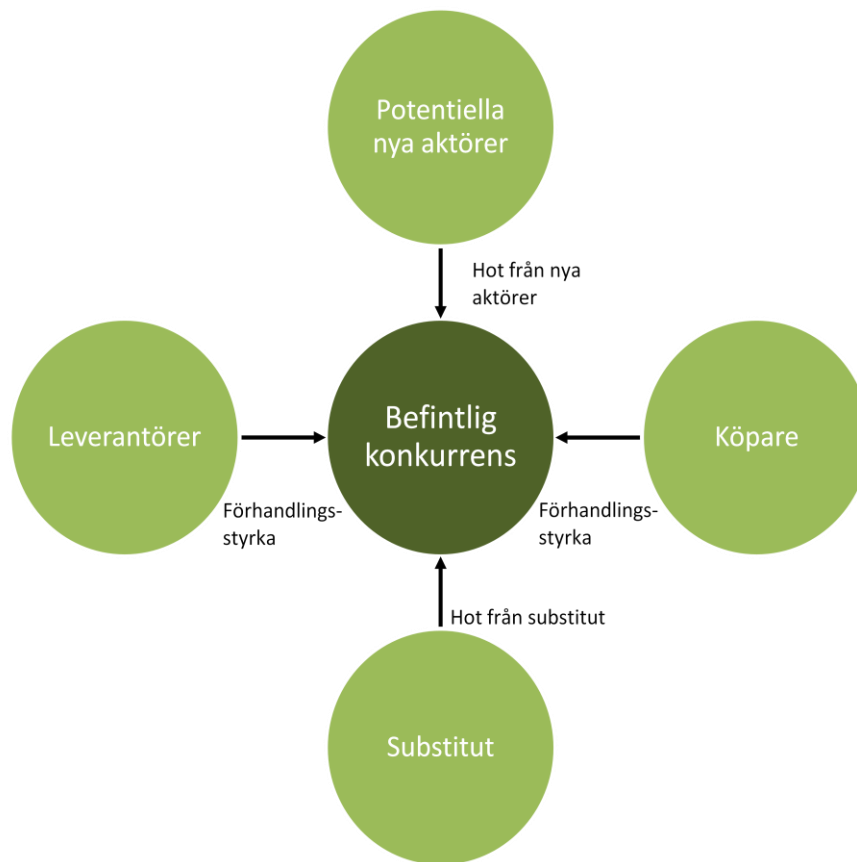
Porters *five forces framework* utvecklades med syfte att kunna uppskatta vinstpotentialen inom olika industrier. Five forces utgör en industris struktur och är därför ett lämpligt verktyg vid industrialanalyser även om vinst inte är den faktor som undersöks.⁴⁹

De fem krafterna i modellen är: *inträde av nya konkurrenter, hot från substitut, köparnas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka och befintlig konkurrens*.⁵⁰

⁴⁸ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 55

⁴⁹ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 59-60

⁵⁰ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 60



Figur 3.2: The five forces framework⁵¹

3.2.1.1 Inträde av nya konkurrenter

Beroende på hur lätt det är för nya aktörer att träda in på marknaden varierar graden av konkurrens. Hotet från potentiella nya aktörer beror av hur höga inträdesbarriärerna är. Alltså de faktorer som en ny aktör måste övervinna för att kunna konkurrera framgångsrikt. För en befintlig aktör föredras höga inträdesbarriärer eftersom hotet från nya konkurrenter då blir mindre. Exempel på inträdesbarriärer:⁵²

- Storlek och erfarenhet – inom vissa industrier är skalekonomi viktigt vilket innebär stora kostnader för nya aktörer att nå upp till samma storlek som

⁵¹ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 60

⁵² Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 61-62

redan etablerade företag. Inträdesbarriärer kan också vara effekter från inlärningskurvor.

- Tillgång av försörjnings- och distributionskanaler – inom många industrier har tillverkande företag stor kontroll över försörjnings- och distributionskanaler, exempelvis genom vertikal integration eller lojalitet mellan kund och leverantör.
- Förväntad vedergällning – i vissa fall kan befintliga aktörer förväntas försvåra situationen för nya företag inom industrin.
- Lagstiftning – patent, reglering av marknad och statliga avgifter kan skydda befintliga aktörer men nya aktörer innebär ett stort hot vid avreglering.
- Differentiering – en produkt med högre uppfattat värde av kunder jämfört med konkurrenters minskar hot från nya aktörer då lojaliteten är hög.

3.2.1.2 Hot från substitut

Substitut är produkter eller tjänster som erbjuder en nytta liknande den för industrins produkter eller tjänster, men genom en annan process. Det är lätt hänt att fokus läggs på konkurrenter inom den egna industrin och hotet från substitut därmed försummas. Dock kan substitut minska efterfrågan av en viss produktgrupp avsevärt när kunder byter till substitut. Även om kunder inte än bytt till ett substitut så kan en industri påverkas av möjligheten till byte. Risken för substitution påverkar exempelvis priset på produkten eller tjänsten. De två viktigaste aspekterna för substitution är följande:⁵³

- Förhållandet mellan pris och prestanda är kritiskt då ett substitut kan anses mer attraktivt, även om det är dyrare, så länge det erbjuder fördelar i prestanda vilka är högt värderade av köparna.
- Extra-industrieffekter är kärnan för substitutionskonceptet. Substitut kommer inte från den egna industrin och får därför inte förväxlas med hot från konkurrenter inom den egna industrin. Ju större hot från substitut är, desto mindre attraktiv är industrin.

3.2.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Kunder är givetvis en väsentlig faktor inom alla branscher men ibland kan köparna ha en så stor förhandlingsstyrka att leverantörerna pressas hårt för att

⁵³ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 62

överhuvudtaget kunna göra en vinst. Köparnas styrka är ofta hög när något eller några av följande villkor uppfylls:⁵⁴

- Koncentration av köpare – när ett fåtal stora kunder står för majoriteten av försäljningen ökar köparnas förhandlingsstyrka. Om produkten eller tjänsten dessutom utgör en stor andel av kundens totala inköp är sannolikheten hög att de är ännu mer benägna att byta leverantör om ett lägre pris erbjuds.
- Låga kostnader vid byte av leverantör – främst gällande produkter med låg grad av differentieringsmöjligheter är kostnaderna för byte av leverantör också låga. Kunderna kan då med lätthet byta till en annan leverantör som erbjuder ett bättre avtal.
- Köparnas möjlighet till vertikal integration – om kunderna själva har möjlighet att försörja det specifika behovet ökar förhandlingsstyrkan eftersom de skulle kunna göra leverantörens jobb.

Det är viktigt att skilja på köpare och slutkund.

3.2.1.4 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörer är de som försörjer organisationen med det som krävs för att kunna producera produkten eller tjänsten. Detta innefattar inte bara material och utrustning utan i vissa fall även arbetskraft och finansiering. De faktorer som ökar leverantörernas styrka är motsatsen till de gällande köparnas styrka. Leverantörernas styrka är alltså hög om följande uppfylls:⁵⁵

- Koncentration av leverantörer – när ett litet antal producenter dominerar försörjningen så har leverantörerna större förhandlingsstyrka än köparna.
- Höga kostnader vid byte av leverantör – om det är dyrt eller innebär andra svårigheter att byta leverantör ökar köparnas beroende av den befintliga leverantören vilket medför att leverantörens förhandlingsstyrka ökar.
- Leverantörernas möjlighet till vertikal integration – leverantörernas förhandlingsstyrka ökar då möjligheten finns att utesluta köpare som fungerar som mellanhänder i ledet fram till slutkund.

Ofta har organisationer många olika leverantörer och det är därför viktigt att analysen fokuseras på de mest väsentliga.

⁵⁴ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 62-63

⁵⁵ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 63

3.2.1.5 Befintlig konkurrens

Befintlig konkurrens innefattar organisationer med liknande produkter riktade till samma kundgrupp. De fyra föregående krafterna påverkar konkurrensen mellan en organisation och dess mest omedelbara konkurrenter. Utöver dessa finns det ett antal faktorer som direkt påverkar den befintliga konkurrensen inom en bransch:⁵⁶

- Balans mellan aktörer – om majoriteten av aktörerna på en marknad är av ungefär samma storlek ökar försöken att vinna marknadsandelar för att kunna dominera marknaden.
- Industrins tillväxttakt – vid en hög tillväxttakt kan organisationer växa med marknaden, men om tillväxttakten är låg sker oftast en organisations tillväxt på bekostnad av en konkurrents marknadsandelar.
- Höga fasta kostnader – industrier med höga fasta kostnader, exempelvis från höga grundinvesteringar, har ofta en hög rivalitet.
- Höga utträdesbarriärer – främst inom nedåtgående industrier ökar rivaliteten om det finns höga barriärer för utträde. Exempel på höga utträdesbarriärer kan vara att stora investeringar gjorts i utrustning för ett specifikt ändamål.
- Liten grad av differentiering – på marknader där produkten eller tjänsten är svår att differentiera kan aktörerna i stort sett endast konkurrera med priset.

3.3 Marknader och konkurrenter

3.3.1 Marknad

För att det ska vara meningsfullt att marknadsföra varor och tjänster är en förutsättning att det finns, eller kan skapas, en marknad. Begreppet marknad brukar inom nationalekonomisk teori definieras som ”den plats där utbud och efterfrågan möts”. Andra definitioner av en marknad är:⁵⁷

- De personer eller organisationer som köper, eller kan tänkas vilja köpa, en viss vara eller tjänst.
- Den totala efterfrågan som kunderna riktar mot en viss produkt eller tjänst.

⁵⁶ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 64

⁵⁷ Olsson & Skärvad (2003), s. 241

Det finns geografiska marknader vilket avser kunderna inom ett specifikt geografiskt område, till exempel den svenska marknaden. Marknaden kan även definieras som användningsområdet för en viss produkt. Exempelvis kan skillnad göras mellan "marknaden för cyklar som motionsredskap" och "marknaden för cyklar som transportmedel".⁵⁸

Då marknad generellt definieras som "en mängd kunder med vissa behov som köper, eller kan tänkas vilja köpa varor och tjänster för att tillfredställa dessa behov" kan marknader delas upp i två huvudgrupper:⁵⁹

- Konsumentmarknaden – alla individer och hushåll som köper varor och tjänster för att tillgodose sina personliga behov.
- Organisationsmarknaden – alla lunder som köper för sin organisations räkning

Organisationsmarknaden kan delas in i tre grupper:⁶⁰

- Producentmarknaden (den industriella marknaden) – kunder som köper varor och tjänster som stöd för sin egen produktion av varor och tjänster.
- Återförsäljarmarknaden – kunder som köper varor och tjänster för att sälja dem vidare i vinstsyfte.
- Den offentliga sektorn – stat, kommun och landsting som köper varor och tjänster för att kunna fullgöra sina uppgifter.

3.3.2 Kunden

Grunden för att förstå vilka de befintliga och potentiella kunderna är kan fås genom att ställa följande frågor:⁶¹

Vem köper och använder produkten?

Vad köper kunderna och hur används det?

Var köper de?

När köper de?

Hur väljer de?

Varför föredrar de en viss produkt?

Hur påverkas de av marknadsföringsprogram?

⁵⁸ Olsson & Skärvad (2003), s. 241

⁵⁹ Olsson & Skärvad (2003), s. 242

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Lehmann & Winer (2005), s. 120-121

Kommer de köpa (igen)?

3.3.2.1 Vem köper och använder produkten?

För de flesta industriprodukter måste faktorn *vem* delas in i flera olika enheter inom organisationen.⁶²

1. Initiativtagare (vem identifierar behovet av produkten)
2. Påverkare (vem har informations- eller preferensinput gällande beslutet)
3. Beslutsfattare (vem fattar det slutgiltiga beslutet med budgetbehörighet)
4. Inköpare (vem gör det faktiska köpet)
5. Användare

Genom att beskriva kunder baserat på ett antal variabler kan mönster urskiljas som delar in marknaden i olika kundsegment. För industriproduktkunder läggs fokus ofta på företagskaraktäristika så som storlek, industri och geografisk placering. Dessa grupperas som de demografiska variablerna men för att få en tydligare bild kan även en variation av flera andra variabler användas.⁶³

Demografi

- *Industri:* Vilka industrier är mest intressanta?
- *Företagsstorlek:* Vilken företagsstorlek ska fokus läggas på?
- *Geografisk placering:* Vilka geografiska områden ska fokus läggas på?

Operativa variabler

- *Teknologi:* Vilka typer av teknologier hos kunder är mest intressanta?
- *Användare eller icke-användare:* Ska fokus läggas på stor-, medium-, låg- eller icke-användare?
- *Kundförutsättningar:* Ska fokus läggas på kunder med behov av många eller få tjänster?

Inköpssynsätt

- *Inköpsfunktion:* Ska fokus läggas på organisationer med centraliserade eller decentraliserade inköpsfunktioner?
- *Maktstruktur:* Ska fokus läggas på företag som är ingenjörsinriktade, finansinriktade, etc.?

⁶² Lehmann & Winer (2005), s. 121

⁶³ Lehmann & Winer (2005), s. 124-125

- *Befintliga relationers natur:* Är företag med vilka det redan finns en etablerad relation eller de företag som anses attraktiva mest intressanta att satsa på?
- *Generell inköspolicy:* Ska fokus läggas på företag som föredrar leasing, servicekontrakt eller olika typer av köp?
- *Inköpskriterier:* Vilka kundkriterier (kvalitet, service, pris, etc.) är viktigast att uppfylla?

Situationsfaktorer

- *Nödvändighet:* Ska fokus läggas på företag som behöver en snabb leverans eller service?
- *Specifika applikationer:* Är en viss produktapplikation mer intressant att satsa på istället för samtliga applikationer?
- *Orderstorlek:* Ska fokus läggas på stora eller små order?

Personliga karaktäristika

- *Likheter:* Ska fokus läggas på företag vars anställda har värderingar lika det egna företagens anställda?
- *Riskattityd:* Ska fokus läggas på företag med hög eller låg riskaversion?
- *Lojalitet:* Ska fokus läggas på företag som visar hög lojalitet gentemot sina leverantörer?

Personlighet och psykografiska variabler kan också appliceras på företag även om det kan anses ovanligt att se på företag som om de har en personlighet. Dock är en viktig segmentationsvariabel inom området innovationsförmåga. Innovatörerna, alltså företag som tar till sig nya teknologier tidigare än andra inom samma industri, kallas ofta för "lead users". Lead users har två specifika karaktäristika: (1) de uppfattar behov innan majoriteten av industrin gör det och (2) de når signifikanta fördelar genom att tidigt finna en lösning. Denna typ av kund är värdefull genom att förse leverantören med tidig försäljning, word of mouth samt att de kan hjälpa till med nödvändiga modifikationer och förbättringar för produkten.⁶⁴

⁶⁴ Lehmann & Winer (2005), s. 125

3.3.2.2 Vad köper kunderna och hur används det?

De faktorer som är viktigast att förstå gällande vad kunder köper är varumärkesuppfattning, inköpsstorlek samt valda egenskaper och fördelar.⁶⁵

Fördelar

Ett företag erbjuder produkt- eller tjänstegenskaper men kunderna köper det som kan ge dem nytta och nå fördelar. Vid utveckling av ny teknologi är en viktig fråga huruvida de fördelar den nya teknologin erbjuder löser kundens problem på ett bättre sätt än tidigare. Fokus på fördelarna är även viktigt för att förstå hur konkurrensfördelar kan uppnås.⁶⁶

Inköpsmönster

Gällande kunders inköp används ofta följande kriterier för att utvärdera och segmentera kunder:⁶⁷

1. Hur *nyligen* gjorde kunden ett inköp från oss?
2. Hur *många* produkter köper kunden av oss och med vilken *frekvens*?
3. Hur stort *värde* är kundens inköp av gällande vinst?

Dessa frågor kan sammanfattas i förkortningen RFM: *recency, frequency, monetary value*. En RFM-ansats kan användas för att ranka kunder beroende på hur attraktiva de anses. Den ultimata kundprofilen baseras på deras värde över hela livstiden. Kunder kan ses om oattraktiva då de inte ger vinst på kort sikt, men å andra sidan kan de vara värdefulla på längre sikt då kostnader för att vinna nya kunder ofta överskrider första årets försäljning.⁶⁸

Produktsortiment

En annan viktig aspekt för vad kunder köper är hur många olika varumärken som förekommer inom ett segment, alltså vad mer kunderna köper. För industriprodukter är det värdefullt att förstå hur många leverantörer en kund har och hur sortimentet kunderna väljer ur ser ut gällande modeller, kvalitetsnivåer och liknande.⁶⁹

⁶⁵ Lehmann & Winer (2005), s. 127

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Lehmann & Winer (2005), s. 128

⁶⁹ Lehmann & Winer (2005), s. 129

Användning

Hur kunderna använder en produkt är sällan en komplex faktor och inkluderar även när, var och med vad mer de använder den. Detta ger en bild av erfarenhet av en produkt och ofta kan en produkt användas i ett helt annat syfte än den först köptes in för.⁷⁰

3.3.2.3 Var köper de?

Att förstå var kunderna fattar sina inköpsbeslut är en kritisk faktor att ta hänsyn till vid beslut kring distributionskanaler. Många ser dessa kanaler som fasta och traditionella men kunder byter till andra kanaler när behov av information och andra marknadsförutsättningar förändras.⁷¹

3.3.2.4 När köper de?

Tidsaspekten är en viktig dimension för att förstå kunden. När de köper innefattar inte bara rent tidsmässigt, t.ex. när på året utan även hur yttre faktorer påverkar. Stora köp kan exempelvis strategiskt göras vid slutet av skatteåret.

3.3.2.5 Hur väljer de?

Stor fokus bör läggas på hur kunder samlar information om produkter och även hur processen för beslutsfattande ser ut. Det finns väldigt omfattande studier kring hur kunder väljer men en mer enkel modell är Multiattributmodellen som kan sammanfattas med fyra frågor:⁷²

1. Vilka attribut använder kunden för att definiera produkten?
2. Vilken uppfattning har kunderna om en produkt baserat på attributen?
3. Hur viktas de olika attributen?
4. Vilka beslutsregler används för att kombinera information?

3.3.2.6 Varför föredrar de en viss produkt?

Att förstå varför kunder väljer att köpa en viss produkt är ofta det mest kritiska. Det centrala inom denna fråga är *kundvärde*: vad produkten är värd för kunden. Kundvärdet beror på vilka fördelar som erbjuds, från kundens perspektiv, samt vilka kostnader som medföljer i form av inköpspris, underhållskostnader, etc. Kundvärdet är en samling av tre baselement:⁷³

⁷⁰ Lehmann & Winer (2005), s. 129

⁷¹ Ibid

⁷² Lehmann & Winer (2005), s. 130

⁷³ Lehmann & Winer (2005), s. 135

1. Betydelse av användningssituationen.
2. Produktens tillförande av effektivitet i situationen.
3. Relativt tillförande av effektivitet i situationen gentemot andra alternativ.

Det är alltså inte bara viktigt att förstå vilket värde den egna produkten tillför utan även hur detta uppfattas relativt andra alternativ.

3.3.2.7 Hur påverkas de av marknadsföringsprogram?

Utöver den faktiska produkten är även pris, distribution och tillgänglighet, reklam, marknadsföring och service viktiga aspekter för en marknad. Hur känsliga kunder är för de olika faktorerna varierar ofta mellan olika kunder och segment.⁷⁴

3.3.2.8 Kommer de köpa (igen)?

Huruvida kunder väljer att köpa en produkt beror för befintliga kunder på hur nöjda de varit med tidigare köp. Kvalitet mäts lättast i form av kundnöjdhet, men kundnöjdhet måste även ses relativt andra produktkategorier och liknande produkter från konkurrenter. För att mäta nöjdhet används följande aspekter.⁷⁵

1. Förväntningar av prestanda/kvalitet.
2. Upplevd prestanda/kvalitet.
3. Skillnad i förväntningar och upplevd prestanda/kvalitet.

3.3.3 Konkurrenter

Strategiska grupper är organisationer inom en bransch med liknande strategiska karakteristika, som följer liknande strategier och konkurrerar på liknande grunder. Dessa karakteristika skiljer sig från dem i andra strategiska grupper inom samma bransch. Skillnaderna mellan strategiska grupper kan vara stora men dessa kan delas in i två huvudgrupper. Den första gruppen avser omfattningen av organisationens aktiviteter som exempelvis produktbredd, geografisk täckning samt mängden distributionskanaler. Andra gruppen innefattar resursåtaganden som varumärken utgifter för marknadsföring och graden av vertikal integration.⁷⁶

Identifiering av strategiska grupper kan vara användbart av ett flertal anledningar:⁷⁷

⁷⁴ Lehmann & Winer (2005), s. 140

⁷⁵ Lehmann & Winer (2005), s. 140-141

⁷⁶ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 73

⁷⁷ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 76-77

- Ökad förståelse för vilka de omedelbara konkurrenterna är vilket också ger fokus på grunden för konkurrenskraftig rivalitet inom den strategiska gruppen och hur den skiljer sig från andra strategiska grupper.
- Tydliggör möjligheterna för en organisation att förflytta sig från en strategisk grupp till en annan.
- Underlättar identifiering av potentiella möjligheter och hot för organisationer. Vissa strategiska grupper har en intensivare konkurrens än andra.

3.3.4 Kritiska framgångsfaktorer

Inom olika marknadssegment skiljer sig kundernas behov och det är av stor vikt att förstå dessa skillnader vid framtagning av lämplig strategi. Då kunderna värderar olika produkttegenskaper olika högt är det avgörande att som leverantör vara medveten om vilka egenskaper som är specifikt viktiga för en viss kundgrupp. Dessa egenskaper kallas kritiska framgångsfaktorer (critical success factors) och är alltså de faktorer som ett företag ska prioritera att överträffa relativt konkurrenters erbjudande. Värde måste ses från kundens perspektiv vilket kan vara svårt av ett antal anledningar:⁷⁸

- Variationer på marknaden kan vara komplexa och svåra att formulera på ett förståeligt sätt. Även om det finns en stor mängd data gällande kundernas preferenser kan det finnas stora svårigheter i att dra vettiga slutsatser.
- Distans till slutkunden på grund av flera mellanled kan medföra en risk att det som skapar värde för slutkunden inte tas hänsyn till. Även om den direkta kunden också är den strategiska kunden måste dessutom slutkundens behov förstås.
- Interna fördomar kring att den egna produkten är högre värderad av kunder än konkurrenters leder till en sämre förmåga att se kundens verkliga behov.
- Kunders värderingar förändras ofta över tiden antingen på grund av ökad erfarenhet eller för att nya erbjudanden med högre värde blir tillgängliga.

⁷⁸ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 79-81

3.4 Egna organisationen

3.4.1 Strategi

3.4.1.1 Introduktion

Strategisk planering innebär formulering och genomförande av affärsidé, mål, strategier och handlingsplaner för hela eller delar av företaget. Behovet av strategi och strategisk planering kommer av den allt snabbare förändringstakten i företagens omvärld med anledning av bland annat förändrade konsumtionsvanor, ökade kundkrav, intensifierad konkurrens, nya teknologier, kraftiga konjunktursvängningar och nya värderingar. Den strategiska planeringen behövs för att effektivare kunna anpassa verksamhetsinriktningen och arbetssättet till nya omvärldsbetingelser samt för att kunna samordna utnyttjandet av företagets resurser.⁷⁹

Kärnan i företagets strategiarbete är i de flesta fall att bestämma hur företaget ska skapa, utnyttja och upprätthålla konkurrensfördelar.⁸⁰ Givetvis eftersträvar företag unika strategier men ett antal typstrategier kan urskiljas. De två vanligaste typstrategierna:⁸¹

- Lågkostnadsstrategier
- Differentieringsstrategier
- Servicestrategi

Vid en lågkostnadstrategi uppnås konkurrensfördelar genom att i kraft av lägre kostnader kunna erbjuda lägre priser. Ju priskänsligare kunden är desto viktigare är det att kunna konkurrera med låga priser. Vid en differentieringsstrategi erbjuds kunden produkter med unika egenskaper och värden som konkurrenterna inte klarar av att erbjuda. Då ett lågt pris är en förutsättning för att över huvud taget bli beaktad av kunden kan en servicestrategi användas för att uppnå konkurrensfördelar. Valet av leverantör beror då på vilken service och vilka tjänster som erbjuds utöver den huvudsakliga produkten.⁸²

⁷⁹ Olsson & Skärvad (2003), s. 412

⁸⁰ Olsson & Skärvad (2003), s. 416

⁸¹ Olsson & Skärvad (2003), s. 417

⁸² Ibid

3.4.1.2 Helhetslösning

För att beskriva ett företag som rör sig framåt i värdekedjan till att omfatta ett allt större tjänsteinnehåll kan ett antal närbesläktade begrepp och definitioner användas. Det är viktigt att förstå att denna förflyttning inte innebär att varor och tjänster utesluter varandra utan att det bör ses som en skala från ren varuproduktion till ren tjänsteproduktion. På denna skala finns en mängd erbjudanden som innehåller komponenter av såväl tjänst som vara i olika proportioner.⁸³

3.4.1.2.1 Lösningar/Integrerade lösningar

Med begreppet lösning menas ett paketerbjudande innehållandes både produkter och tjänster som byggs utifrån kundens specifika behov istället för att utgå från leverantörens resurser. Den grundläggande idén är att fokus ska ligga på anpassning till kunden och inte på de produkter och tjänster som lösningen innehåller. Det centrala är inte lösningen i sig utan det lösningen kan åstadkomma.⁸⁴

Kriterier som ska uppfyllas för att ett erbjudande ska klassas som en lösning:⁸⁵

- Skräddarsytt erbjudande till en viss kund eller kundkategori
- Integrerad produkt och tjänst
- Leverantören accepterar att överta en del av risken
- Nära relation mellan kund och leverantör där lösningen skapas gemensamt

3.4.1.2.2 Systemförsäljning

Begreppet systemförsäljning innebär säljarens åtagande gällande system sammansatta av olika produkter och tjänster. Erbjudandet är en kombination av produkter, problemlösning och service som tillsammans täcker en hel funktion eller ett delsystem i kundens verksamhet. På grund av systemens sammansatta karaktär kan systemförsäljande företag som konkurrerar om samma projekt ha olika verksamhetsinriktning. Det förekommer även att det företag som är i behov av ett system som en funktion i exempelvis sin produktionsprocess själv, eller med

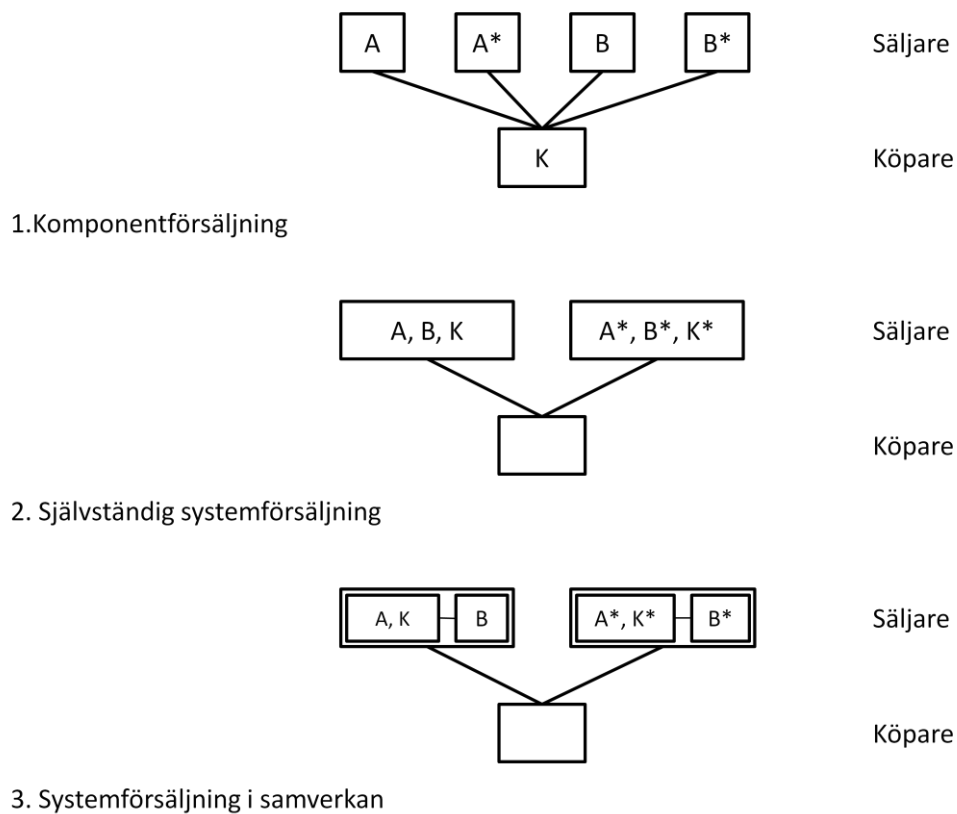
⁸³ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 64

⁸⁴ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 66

⁸⁵ Ibid

hjälp av en fristående konsult, sköter systemkonstruktion och anskaffning av komponenter.⁸⁶

Systemförsäljning i jämförelse med försäljning av individuella varor och tjänster – komponenter – förändrar arbets- och rollfördelningen i nätverket. Figur 4.1 illustrerar tre olika situationer för nätverksrelationer vid systemsammansättning.⁸⁷



Figur 3.3: Nätverksrelationer vid komponent- och systemförsäljning⁸⁸

Alternativa leverantörer betecknas med asterisk (*). Rektanglarna betecknar företag och bokstäverna de produkter (A, B=produkter) och tjänster (K=kunskap) som dessa företag erbjuder.

⁸⁶ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 90

⁸⁷ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 91

⁸⁸ Ibid

Vid renodlad komponentförsäljning (1) köper kunden produkterna A och B från separata tillverkare och sätter själv samman dem till ett system med egen kunskap, K. I denna situation kan kunden välja mellan alternativa komponentleverantörer. Självständig systemförsäljning (2) kräver att individuella säljare har tillräckliga resurser för produkterna A och B samt kunskapen K för att kunna leverera hela systemet. Vid systemförsäljning i samverkan (3) samarbetar säljare av produkterna A och B för att kunna erbjuda systemet. Antingen kan säljare av A och säljare av B gemensamt vara ansvariga inför kunden eller så är ett av företagen systemsäljare med det andra företaget som underleverantör.⁸⁹

Det karaktäristiska för hur systemförsäljning påverkar relationer i företagsnätet är att säljaren samordnar relationer mellan leverantörer som kompletterar varandra. Vid komponentförsäljning samordnas relationer av köparen. Det säljande företaget måste alltså samverka med kompletterande företag alternativt utvidga sitt sortiment av produkter och andra resurser genom intern utveckling. En följd av systemförsäljning är att köparen blir mer beroende av säljarens kunskaper om köparens egna förhållanden och behov.⁹⁰

3.4.1.2.3 Drivkrafter för systemförsäljning

Drivkrafterna till förändringar mot systemförsäljning kan hänga samman antingen med efterfrågan, köparens situation och motiv, eller utbudet, säljarens situation och motiv.⁹¹

3.4.1.2.3.1 Förändringar av kundefterfrågan

Då köparens egna kunskaper inte är tillräckliga för att själva på ett effektivt sätt kunna köpa in och sätta samman individuella komponenter till ett system skapas en efterfrågan från köparen. Dessa kunskapsbrister kan exempelvis gälla teknologi, projektadministration och leverantörsförhållanden. Den tekniska utvecklingen, så som ökad automation av processer, satt i relation till kunders kunskapsmässiga och organisatoriska möjligheter att följa med i denna utveckling är en stark drivkraft för köparen att föredra upphandling av system. Köparen har vid systemförsäljning en säljare som är ansvarig för systemet och inte flera av varandra oberoende leverantörer vilket kan leda till ökad säkerhet i leverantörsrelationen.⁹²

⁸⁹ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 91-92

⁹⁰ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 92

⁹¹ Ibid

⁹² Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 92-93

Även en ökad förståelse för total kostnader och helhetslösningar gör att kunderna kan ställa högre krav på leverantörerna. Trenden mot att lägga ut delar av verksamheten på entreprenad (outsourcing) är också tydlig då detta medför att kunderna kan fokusera på sin egen kärnverksamhet. Detta kan delvis vara ett strategiskt val men även, som tidigare nämnt, en följd av att kunden saknar tillräcklig kunskap för att sätta ihop och hantera ett helt system i en integrerad lösning.⁹³

Ytterligare är en förändring att många kunder inte längre värdesätter att äga produkter utan hellre köper tillgången till en tjänst. Istället för att äga den fysiska produkten efterfrågas produktens funktion i form av en tjänst. Detta kan även vara kopplat till trenden mot att kunder vill hantera färre leverantörsrelationer varför de föredrar att leverantören tar på sig ansvaret för en hel funktion istället för att enbart sälja en produkt.⁹⁴

3.4.1.2.3.2 *Drivkrafter på leverantörsnivå*

Även för säljaren hänger drivkrafterna delvis samman med de förändringar i relationerna inom företagsnäten som systemförsäljning ger upphov till. Det kan vara tekniskt, organisatoriskt så väl som ekonomiskt effektivare att säljaren samordnar relationerna mellan leverantörer som kompletterar varandra. Då systemförsäljning innebär att det handlar om ett integrerat system där de olika komponenterna ska samverka följer att bindningar mellan leverantörer av de olika komponenterna är värdefulla redan i utvecklingsstadiet.⁹⁵

Systemförsäljning är även en strategi som ger tillväxtpöjligheter. Vid självständig systemförsäljning kan företaget expandera genom ökade resurser när det gäller tillägg av nya produktområden och kunskap. Det kan även vara en möjlighet att förbättra positionen i nätverket så att direkt konkurrens med andra komponentleverantörer undviks. Vid komponentförsäljning jämförs varje enskild komponent med alternativen vilket till stor del kan undvikas vid systemförsäljning då vissa nackdelar med en enskild komponent kan kompenseras av tillgängligheten av det integrerade systemet.⁹⁶ Tjänster har ofta högre marginaler än traditionella industriella produkter. De högre marginalerna tillsammans med

⁹³ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 71

⁹⁴ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 71

⁹⁵ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 93

⁹⁶ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 94

ökade vinster till följd av tillväxten innebär alltså att en förändring mot tjänsteförsäljning kan skapa påtagliga finansiella vinster.⁹⁷

Kunskaper om kundproblem och systemlösningar som byggts upp i verksamheten för komponentförsäljning kan utnyttjas kommersiellt vid systemförsäljning då även en mer kontinuerlig och långsiktig närvaro hos kunden säkerställs. Närheten till kunden medför ett bättre informationsflöde gällande marknadsutveckling och nya kundbehov samt försvårar möjligheten för konkurrenter att komma in.⁹⁸

Slutligen kan systemförsäljning som strategi drivas av att konkurrerande företag utvecklar sådan verksamhet. Andra företag motiveras då att i defensivt syfte också utvidga sin verksamhet för att försvara marknadspositionen.⁹⁹ Serviceerbjudandet ger leverantören en differentierad position på marknaden som kan skapa konkurrensfördelar. En välutvecklad serviceaffär kan även bidra positivt till företagets varumärke vilket kan öka försäljningsmöjligheterna. Dessutom leder den närmre relationen mellan kund och leverantör till en ökad lojalitet dem emellan.¹⁰⁰

3.4.1.3 Strategisk inriktning - Ansoffmatrisen

Ansoff-matrisen för produkt/marknads-tillväxt visar ett enkelt sätt att generera fyra huvudsakliga alternativ gällande strategisk inriktning. Matrisen behandlar tillväxtalternativ.¹⁰¹

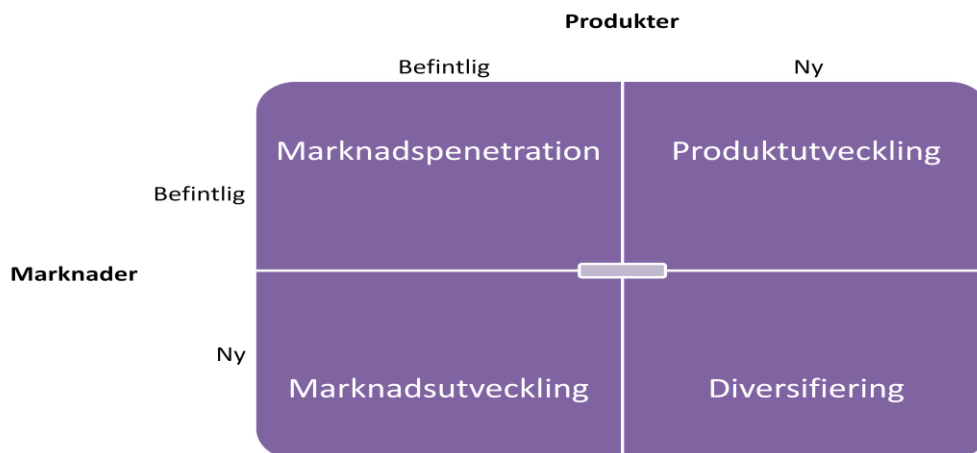
⁹⁷ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 72

⁹⁸ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 94

⁹⁹ Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982), s. 95

¹⁰⁰ Berggren, Bergkvist & Hedby (2008), s. 72-73

¹⁰¹ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 257



Figur 3.4: Ansoffmatrisen¹⁰²

3.4.1.3.1 Marknadspenetration

Inom området att skydda och bygga upp en organisations position kan det finnas möjligheter till marknadspenetration vilket innebär att organisationen vinner nya marknadsandelar. Utöver organisationens interna förmågor till förbättringar som kan leda till marknadspenetration finns det ett antal marknadsfaktorer som påverkar möjligheterna.¹⁰³

- *Marknadens tillväxttakt.* När hela marknaden är i tillväxt är det lättare för aktörer med en mindre marknadsandel, eller nya aktörer på marknaden, att vinna andelar.
- *Resursproblem.* Att vinna marknadsandelar kan kräva stora kostnader och det kan ta lång tid innan resultat ges i form av ökade intäkter.
- *Självbelåtenhet av marknadsledarna.* Om mindre aktörer underskattas och inte anses vara seriösa konkurrenter ökar möjligheterna för dessa att hinna ikapp.

3.4.1.3.2 Produktutveckling

Produktutveckling innebär att en ny eller modifierad produkt introduceras på en existerande marknad. Även om marknaden är välkänd kan produktutveckling medföra stora risker och kostnader då teknologin är radikalt annorlunda. Detta beror främst på två anledningar:¹⁰⁴

¹⁰² Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 258

¹⁰³ Johnson, Scholes & Whittington (2005), s. 344

¹⁰⁴ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 261

- *Nya strategiska förmågor.* Produktutveckling innebär ofta nya, obekanta teknologier för den användande organisationen. För att kunna hantera detta krävs även ny kunskap inom organisationen vilket medför höga investeringskostnader och hög risk för misslyckande.
- *Projektledningsrisker.* Även då produktutvecklingen rör en teknologi som är etablerad inom organisationen kan stora projekt ofta medföra risker i form av förseningar och ökade kostnader på grund av komplexitet och förändrade specifikationer allt eftersom.

3.4.1.3.3 Marknadsutveckling

Normalt sett är organisationer selektiva för vilka marknader de väljer att täcka. Detta kan leda till en mättnad inom befintliga marknadssegment och marknadsutveckling är då en strategi som kan leda till tillväxt. Marknadsutveckling innebär att befintliga produkter erbjuds på en, för organisationen, ny marknad. Det finns ett antal drivkrafter för marknadsutveckling.¹⁰⁵

- *Marknadssegment.* Då en produkt kan utnyttjas inom ett annat marknadssegment med liknande krav finns anledning att träda in även på den marknaden.
- *Nya användningsområdet.* Då tillverkaren hittar nya användningsmöjligheter för en befintlig produkt kan nya marknadssegment bli intressanta.
- *Geografisk spridning.* Globaliseringen möjliggör för organisationer att utöka den geografiska spridningen för vilka marknader de kan täcka, både nationellt och internationellt.

3.4.1.3.4 Diversifiering

Diversifiering definieras som en strategi där organisationen presenterar en ny produkt på en ny marknad. En anledning till diversifiering kan vara att det finns möjligheter till ökad effektivitet genom att utnyttja organisationens resurser och förmågor inom ett helt nytt område om organisationen i nuläget har en låg utnyttjandegrad. Ytterligare kan organisationen öka sitt marknadsinflytande med en bredare variation av produkter vilket kan ge en konkurrensfördel.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Johnson, Scholes & Whittington (2005), s. 346

¹⁰⁶ Johnson, Scholes & Whittington (2005), s. 282-284

3.4.2 Organisationens strategiska förmågor

3.4.2.1 Resurser och kompetenser

Den strategiska förmågan hos en organisation kan definieras som de resurser och kompetenser som krävs för att kunna överleva och växa. Ett företags resurser och kompetenser kan delas upp i tröskelförmågor som krävs för att överhuvudtaget kunna existera och de förmågor som ger konkurrensfördelar.¹⁰⁷

| | Resurser | Kompetenser |
|--------------------|---|---------------------------|
| Tröskelförmågor | Tröskelresurser <ul style="list-style-type: none">• Greppbara• Immateriella | Tröskelkompetenser |
| Konkurrensfördelar | Unika resurser <ul style="list-style-type: none">• Greppbara• Immateriella | Kärnkompetenser |

Figur 3.5: Strategisk förmåga¹⁰⁸

Resurserna delas upp i greppbara resurser och immateriella resurser. De greppbara resurserna är organisationens fysiska tillgångar, exempelvis produktionsanläggningar, arbetskraft och finansiella medel. Immateriella resurser är icke-fysiska tillgångar, exempelvis information, rykte och kunskap. Med kompetens menas de förmågor och färdigheter som används för att effektivt sprida och utveckla resurserna inom organisationens aktiviteter och processer.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 95

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 95-96

3.4.2.1.1 Tröskelförmågor

Tröskelförmågor är de resurser och kompetenser en organisation måste ha för att kunna möta nödvändiga behov på en given marknad. Utan dessa kan organisationen inte möta kundens minimikrav och det blir en omöjlighet att verka på den givna marknaden. Identifiering och hantering av tröskelförmågor innebär främst två utmaningar:¹¹⁰

- *Tröskelnivåer förändras* genom att kritiska framgångsfaktorer förändras eller på grund av skillnader i aktiviteter hos konkurrenter och nya aktörer.
- *Trade-offs* kan behöva göras för att erhålla tröskelförmågor nödvändiga för olika sorters kunder. Om en organisation försöker möta kraven hos väldigt olika kunder kan det resultera i att tröskelnivån inte uppnås för något alls av segmenten.

3.4.2.1.2 Konkurrensfördelar

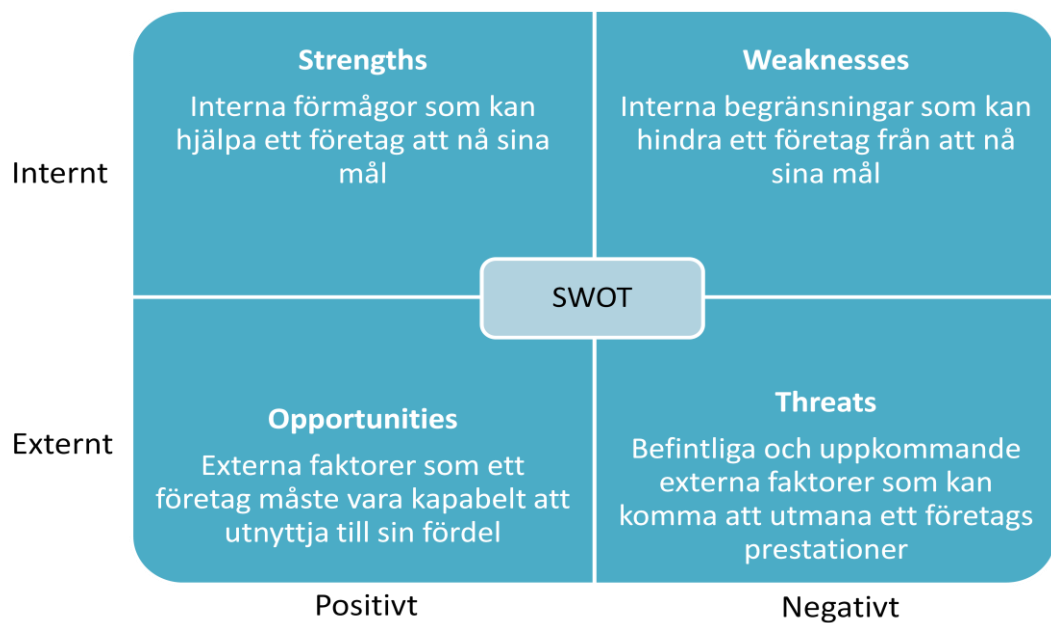
För att uppnå konkurrensfördelar krävs prestationer som överträffar konkurrenternas. Detta görs med hjälp av de unika resurser och kärnkompetenser som organisationen besitter. Unika resurser och kärnkompetenser ger konkurrensfördelar just eftersom de är svåra för konkurrenter att imitera eller erhålla. Exempel på en unik resurs kan vara ett starkt varumärke och exempel på en kärnkompetens kan vara ett speciellt sätt att erbjuda service eller bygga relationer som är svårt för konkurrenter att efterlikna.¹¹¹

¹¹⁰ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 97

¹¹¹ Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 99

3.5 SWOT

I en SWOT-analys summeras de huvudsakliga faktorerna från affärsmiljön gällande både den externa miljön och den interna. Den egna organisationens styrkor (strengths) och svagheter (weaknesses) relativt konkurrenters identifieras så väl som de förändringar som sker på marknaden i form av möjligheter (opportunities) och hot (threats). Målet med SWOT-analysen är att kunna identifiera i vilken utsträckning organisationens styrkor och svagheter är relevanta för den förändring som sker och om organisationen är kapabel att hantera de möjligheter och hot som finns.¹¹²



Figur 3.6: SWOT-analys¹¹³

¹¹² Johnson, Scholes & Whittington (2008), s. 119

¹¹³ Armstrong & Kotler (2009), s. 85

3.6 Summering

Teoridelarna 3.2 Industrin och 3.3 Marknader och konkurrenter används för att besvara det första delsyftet; att skapa en förståelse för Kalmar Industries marknad inom papperssegmentet utifrån kundernas behov. Five forces framework används för att analysera relevanta faktorer på industrinivån och på så sätt skapa förståelse för branschen och dess attraktivitet. Därefter följer empiri och analys av den affärsmiljö som närmast omger organisationen där störst fokus ligger på kunden. En kundanalys som bygger på empiri strukturerad enligt modellen beskriven i del 3.3.2 görs för att tydliggöra vilka kundens framtida krav är. Branschanalysen och kundanalysen används för att gemensamt visa branschens attraktivitet och vilka de nya förutsättningarna på marknaden är.

Teoridelen 3.4 Egna organisationen används för att besvara delsyfte två; att föreslå lämpliga sätt för Kalmar Industries att möta de möjligheter som identifieras. Detta görs med stöd av den information som tagits fram i analysen för delsyfte ett. De nya förutsättningarna på marknaden i samband med den bakomliggande teorin för systemförsäljning analyseras varefter organisationens egna strategiska förmågor, relevanta för området, analyseras i relation till de nya kraven.

SWOT-analysen, beskriven i del 3.5, syftar att sammanfatta de huvudsakliga faktorerna från affärsmiljön och ge en övergripande bild av problemsituationen.

4 EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel delges den information som samlats in samt analyseras utifrån det teoretiska ramverket som beskrivits i föregående kapitel.

4.1 Introduktion

Empirisk information samlades in vid besök på två olika pappersbruk vilka båda är kunder till Kalmar Industries. Innan intervjuerna genomfördes gjordes ett besök vid Alpha Betas pappersbruk Gamma för att inhämta kunskap inför utformandet av intervjuunderlag. Den första intervjun genomfördes på Gamma bruk 8/5-2009. Intervjuperson var Anders Andersson, Manager Distribution, ansvarig för lager och utlastning. Den andra intervjun genomfördes på Alpha Betas pappersbruk Delta 2/6-2009. Intervjupersoner var Carl Carlsson, Production Manager och Bengt Bengtsson, Tekniker magasin. Intervjuunderlaget finns i bilaga 1.

4.2 Industrin

4.2.1 Empiri - Industri

Gamma har i nuläget materialhanteringsutrustning från flera olika leverantörer och har ett serviceavtal med en leverantör som står för samtlig service och underhåll. Affärer görs med detta serviceföretag som i sin tur sköter affärerna med producenter av materialhanteringsutrustning. Fördelen med att ha materialhanteringsutrustning från flera olika producenter är att jämförelser kan göras inför framtida inköp. Framst när det gäller en ny typ av teknik är jämförelser mellan olika maskiner väsentligt då tidigare erfarenhet saknas.¹¹⁴ I nuläget har Delta totalt fyra leverantörer av materialhanteringsutrustning varav två leverantörer av truckar, Kalmar Industries och Linde. Den främsta fördelen med att ha flera leverantörer är konkurrensfördelen vid upphandling.¹¹⁵

Gällande en tänkbar leverantör av en automatiserad materialhanteringslösning anser de på Gamma att det är viktigt att leverantören har tidigare erfarenhet inom området och att den automatiserade lösningen är väl beprövade. Att det finns en relation mellan leverantör och kund sedan tidigare är inte en förutsättning men självklart en fördel då det alltid är bekvämare för köparen med

¹¹⁴ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹¹⁵ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

en känd leverantör. Det är desto viktigare att det är ett stabilt och pålitligt företag.¹¹⁶

Då ett införande av en automatiserad lösning innebär ett stort förändringsarbete är det en förutsättning att projektledning och utbildning tillhandahålls. Även en långsiktighet gällande eftermarknaden är vitalt och för back up ska det finnas en så kallad "runt hörnan"-garanti. Inom organisationen på Gamma finns det vissa kunskaper inom området då bruket har en automationsavdelning med elektriker och instrumenttekniker. De arbetar dock inte med exakt samma teknik.¹¹⁷

På Delta skulle de gärna införa ett automatiserat system redan idag med förutsättning att det finns en referensanläggning som bevisat att det fungerar. Gällande leverantören av denna typ av system anses storlek och erfarenhet vara de viktigaste faktorerna. En befintlig relation med leverantör är också en fördel då det redan finns ett förtroende. Leverantören måste kunna tillhandahålla dygnet runt-support och det ska finnas en så nära relation som möjligt. Det är viktigt med god kommunikation och ärlighet för ett gott samarbete. På Delta finns det i nuläget en fordonstekniker på plats.¹¹⁸

Med en ny typ av automatiserad lösning ökar beroendet av leverantören och pappersbruket blir mer sårbart. Detta är dock inget främmande för Gamma då liknande relationer förekommer i nuläget gällande exempelvis maskiner. Allt bygger på långsiktighet och så länge det finns ett bra samarbete är det inget de ser som ett problem. Då ett fel i systemet kan leda till stillestånd med stora konsekvenser är det viktigt att det finns en bra back up-lösning. Någonstans måste det gå att plocka personal för möjligheten till manuell hantering fram till dess att problemet är löst. Pappersbruket kan inte vara helt beroende av den automatiserade lösningen utan måste kunna fortsätta köra produktion och förflyttning av material och produkter. Gällande back up från leverantören måste det finnas en jourverksamhet så att ett problem som orsakar ett stillestånd ska kunna lösas utan att det innebär allvarliga konsekvenser.¹¹⁹

Inte heller vid Delta ses det ökade beroende som ett automatiserat system medför som något problem och är heller inget som är främmande för dem. Det

¹¹⁶ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹¹⁷ Ibid

¹¹⁸ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹¹⁹ A. Andersson (Intervju, 090508)

viktiga är att det finns ett tydligt upprättat avtal som avgör vilka möjligheter som finns inom samarbetet.¹²⁰

Delta har redan börjat titta på olika alternativ gällande automatiserade lösningar och ska även inom en snar framtid provköra en förarlös truck på anläggningen. Dock finns det ännu inte någon leverantör som kan erbjuda en tillförlitlig automatiserad helhetslösning för materialhanteringen.¹²¹

4.2.2 Analys – Industri: The five forces framework

4.2.2.1 Inträde av nya konkurrenter

Den inträdesbarriär som främst försvårar möjligheten för nya aktörer att träda in på marknaden gäller storlek och erfarenhet. Kunden uttrycker att det gällande en tänkbar leverantör av en automatiserad lösning är viktigt att leverantören har tidigare erfarenhet inom området vilket innebär en hög inträdesbarriär för nya aktörer. Vidare anser kunden det vara viktigt att leverantörens automatiserade lösning är väl beprövad vilket ytterligare försvårar möjligheten för en ny aktör på marknaden. Att leverantören redan har en relation till företaget är inte en förutsättning men en stor fördel då materialhanteringen är en vital del av produktionen och en helautomatisering av denna kräver ett stort förtroende för leverantören. Dock innebär automatisering av materialhanteringen en differentiering av produkten vilket möjliggör för nya aktörer att ta fram en lösning som ger ett högre uppfattat värde av kunderna.

En helautomatiserad materialhanteringslösning kräver att kunskap finns om både materialhanteringsutrustningen och automationssystemet. Då förändringen från att sälja produkt till en helhetslösning medför att leverantören måste utveckla sina resurser kan samarbeten bli aktuella med aktörer inom andra verksamhetsområden än materialhantering. Detta innebär även förändringar i vilka som anses vara konkurrenter.

För att kunna utveckla en systemlösning krävs kunskap om kunden. Företag som tidigare haft en verksamhet för komponentförsäljning har kunnat bygga upp en kunskap om kundproblem. När marknaden har nått ett skede där systemlösningarna etablerats har befintliga aktörer en relation till sina kunder som bygger på ett samarbete. Närheten till kunden innebär en stor konkurrensfördel då den ger ett bättre informationsflöde gällande

¹²⁰ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹²¹ Ibid

marknadsutveckling och förändringar i kundbehov. Detta försvårar ytterligare möjligheten för nya konkurrenter att träda in på marknaden.

4.2.2.2 Hot från substitut

Inga substitut har identifierats.

4.2.2.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Då produkten är en helhetslösning koncentreras försäljningen till ett mindre antal stora kunder. För leverantören är varje enskild kund en stor del av den totala försäljningen vilket ökar förhandlingsstyrkan för kunderna. Materialhanteringslösningen innebär en väldigt stor del av kundens totala utrustningsinköp vilket medför benägenhet att välja den leverantör som kan erbjuda det bästa avtalet. Dock genomförs inte ett byte med lätthet på grund av materialhanterings omfattning, vilket minskar sannolikheten för att ett byte av leverantör görs endast på grund av ett bättre priserbjudande då bytet innebär ett förändringsarbete och extra kostnader.

4.2.2.4 Leverantörernas förhandlingsstyrka

I nuläget finns det ingen leverantör som kan erbjuda en tillförlitlig automatiserad helhetslösning för materialhanteringen. Då kunderna uttryckt en stark önskan om att kunna erhålla denna typ av modernare lösning så snart som möjligt finns goda möjligheter till en stark position på marknaden för den leverantör som tidigast kan etablera en säker lösning. Troligtvis kommer ett fåtal aktörer dominera marknaden i initialskedet vilket ökar leverantörernas förhandlingsstyrka eftersom kundernas valmöjligheter minskar. På grund av materialhanterings omfattning och den nya tekniken med en systemlösning hamnar kunderna i en beroendesituation med leverantören av den automatiserade lösningen.

4.2.2.5 Befintlig konkurrens

Det ligger både i kundens och i leverantörens intresse att ett bra samarbete finns dem emellan vilket skapar incitament till balanserad förhandlingsstyrka. Olika faktorer talar för ökad förhandlingsstyrka för leverantörer respektive köpare vilket ytterligare leder till att ingen av parterna har en signifikant starkare position gällande förhandlingsstyrka.

Då kunderna uttrycker en stark önskan om en snar automation av materialhanteringen krävs en strategi som går mot den riktningen för att kunna försvara marknadspositionen. Utvecklingen mot systemlösningar för materialhanteringen är redan igång och en strategi i den riktningen kan på kort

sikt vara en möjlighet att förstärka marknadspositionen men på längre sikt en nödvändighet för att överhuvudtaget kunna försvara marknadspositionen.

För företag med tidigare erfarenhet av materialhanteringsutrustning och automation finns goda möjligheter att hantera den utveckling som sker på marknaden. Inträdesbarriärerna som en ny aktör måste övervinna för att träda in på marknaden kan anses så pass höga att sannolikheten för att helt nya aktörer ska kunna konkurrera med etablerade leverantörer av materialhanteringsutrustning är låg.

4.3 Marknader och konkurrenter

4.3.1 Marknad

4.3.1.1 Empiri - Marknad

Den avsedda marknaden är anläggningar för pappersproduktion. Detta är en organisationsmarknad och mer specifikt en producentmarknad (industriell marknad) eftersom organisationer köper in varor och tjänster som stöd för sin egen produktion av varor och tjänster.

4.3.1.2 Analys - Marknad

Begreppet marknad definieras som "den plats där utbud och efterfrågan möts". I nuläget sker förändringar i efterfrågan från kunderna varför också utbudet måste ses över och anpassas efter de nya förutsättningarna. Utgångspunkten för marknadens nya förutsättningar är kunden och dennes nya krav vilket presenteras i nästa avsnitt.

4.3.2 Kunden

4.3.2.1 Empiri - Kunden

4.3.2.1.1 Vem köper och använder produkten?

Gamma bruk utvecklar och tillverkar pappersmassa och finpapper. Högsta tillåtna produktion för finpapper vid bruket är 560 000 ton. Finpappret tillverkas på två pappersmaskiner som sedan skärs ner till rullar eller ark i olika format och packas i konverteringsavdelningen. Slutligen lastas de färdigpackade produkterna för transport till kund. Ungefär 80 % av hanteringen gäller pallar och de resterande 20 % gäller pappersrullar.¹²²

¹²² Alpha Betas hemsida

Vid Delta bruk förekommer endast pappersrullar. Delta bruk producerar tidningspapper vid fyra maskiner. Produktionen för en maskin kan täcka Sveriges totala behov av tidningspapper.¹²³

4.3.2.1.2 Vad köper kunderna och hur används det?

Gamma har materialhanteringsutrustning från flera olika leverantörer och har ett serviceavtal med en leverantör som står för samtlig service och underhåll. Affärer görs med detta serviceföretag som i sin tur sköter affärerna med producenter av materialhanteringsutrustning. Fördelen med att ha materialhanteringsutrustning från flera olika producenter är att jämförelser kan göras inför framtida inköp. Främst när det gäller en ny typ av teknik är jämförelser mellan olika maskiner väsentligt då tidigare erfarenhet saknas. För pallhantering kan samma typ av truck användas för samtliga pallar men för pappersrullarna är det stora variationer i vikt vilket medför att olika typer av truckar med lämpliga viktbegränsningar krävs. Dock förekommer det ej stora variationer på samma plats inom produktion och lager vilket medför att det för enskilda områden endast krävs en relativt enhetlig maskinpark. Det har under senare år skett en viss förändring mot större pappersrullar men rullstorleken kan i princip ses som konstant över tiden.¹²⁴

Idag används endast manuella truckar vid Gamma och en modernare lösning är av stort intresse. Pappersrullar förflyttas från rullmaskiner till mellanlagret innan de återigen förflyttas till maskiner där det beskärs till kopieringspapper. Då denna förflyttning inte tillför produkten någon nytta önskas kostnader för materialhantering minimeras. Sedan en tid tillbaka finns det planer på att automatisera delar av materialhanteringen i lagret. Planerna för automatisering har innefattat en AGV¹²⁵-lösning till och från höglager till respektive linje. En vanlig truck utan förare är också en tänkbar lösning förutsatt att säkerheten är så pass hög att det kan förekomma i lokaler där även personal vistas. Även en enkelriktad förflyttning av färdiga produkter från maskin till färdigvarulager skulle gärna helautomatiseras. Pallhanteringen är mer komplex än hanteringen av rullar, men om möjligt skulle i princip all materialhantering kunna vara intressant att automatisera. Ju högre komplexiteten är desto svårare är det att hitta en optimal lösning vid automatisering. Vid Gamma förekommer ungefär tio

¹²³ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹²⁴ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹²⁵ Automated guided vehicle, en slingstyrd eller laserstyrd truck.

hämtningsplatser, fem lämningsplatser och femton utlastningsplatser vilket medför flera korsande flöden.¹²⁶

I nuläget har Delta bruk totalt fyra leverantörer av materialhanteringsutrustning varav två leverantörer av truckar, Kalmar Industries och Linde. Den främsta fördelen med att ha flera leverantörer är konkurrensfördelen vid upphandling. Vid bruket hanteras endast pappersrullar med samma typ av papper men storleken på rullarna varierar och det finns ett hundratal olika varianter. Nya tidningspressar hos Alpha Betas kunder har medfört en ökning i diameter på tidningspappersrullarna.¹²⁷

Vid Delta bruk finns intresse av att automatisera samtlig materialhantering. Högst prioritet har inkörning av färdiga produkter till lagerplats och framkörning av färdiga produkter till kaj. Den främsta anledningen till att automatisera materialhanteringen är den ekonomiska aspekten. Vid hantering av pappersrullarna uppkommer ofta skador på godset vid manuell hantering. Även en eliminering av lönekostnader till truckförare leder på längre sikt till besparingar.¹²⁸

4.3.2.1.3 Var köper de?

Vid Gamma bruk har inköp av materialhanteringsutrustning gjorts genom ett serviceföretag som i sin tur sköter affärerna med producenter av materialhanteringsutrustning. Detta företag har även ansvarat för samtlig service och underhåll. Vid förändring till ett automatiserat materialhanteringssystem kommer även distributionskanalen att ändras men det är av stor vikt att fortfarande ha endast en leverantörsrelation.¹²⁹

4.3.2.1.4 När köper de?

På grund av det finansiella läget är en automatisering av hela anläggningen ej realistisk för Gamma i nuläget. Dock skulle automatisering av delar av hantering vara fullt möjligt med en pålitlig lösning och vettig återbetalning. En förutsättning för införande av en automatiserad materialhanteringslösning är att lösningen

¹²⁶ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹²⁷ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ A. Andersson (Intervju, 090508)

sedan innan är väl testad. Så länge förändringen kan leda till en förtjänst på sikt så är det högst intressant.¹³⁰

På Delta bruk skulle de gärna införa ett automatiserat system redan idag med förutsättning att det finns en referensanläggning som bevisat att det fungerar. Det har redan gjorts beräkningar på en tänkbar investering i ett automatiserat system och minimeringar av skadekostnader och eliminering av lönekostnader skulle det ge en snabb återbetalning.¹³¹

4.3.2.1.5 Hur väljer de?

Vid Gamma följs interna transportskador upp. Självklart vill de se en minskning av transportskadorna men de är ej så pass stora att de enskilt kan motivera en automatisering. Främst är det reduktion av personalkostnader som skulle kunna finansiera en automatiserad lösning. Då verksamheten är igång dygnet runt arbetar truckpersonalen i skift och exempelvis är 55 truckförare anställda enbart för hanteringen i färdigvarulagret. Återbetalningspotentialen finns i möjligheten till reduktion av maskiner och personal samt att allt material skulle kunna lagras i samma lager. I nuläget hyr Gamma lagerplats i Sölvesborgs hamn vilket medför hyreskostnad såväl som extra transportkostnader.¹³²

Gällande en tänkbar leverantör av en automatiserad lösning är det viktigt att denne har tidigare erfarenhet inom området och att automatiserade lösningar är väl beprövade. Att det finns en befintlig relation till företaget är inte en förutsättning men självklart en fördel då det alltid är bekvämare med en känd leverantör. Det är desto viktigare att det är ett stabilt och pålitligt företag.¹³³

Det har redan gjorts beräkningar på en tänkbar investering i ett automatiserat system och minimeringar av skadekostnader och eliminering av lönekostnader skulle det ge en snabb återbetalning. På bruket används 16 truckar med totalt 34 olika förare. En uppskattning av förändringar i kostnader med ett automatiserat system gav en återbetalningstid på ett år och nio månader. De kasseringskostnader som finns i nuläget beror nästan uteslutande på felhantering av truckförare.¹³⁴

¹³⁰ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹³¹ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹³² A. Andersson (Intervju, 090508)

¹³³ Ibid

¹³⁴ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

4.3.2.1.6 Varför föredrar de en viss produkt?

Fördelar med en automatiserad lösning skulle vara kostnadsreduceringar främst gällande personalreducering. Då den mänskliga faktorn försvinner skulle det troligtvis medföra en kvalitetsförbättring med minskade kasseringskostnader och viss ökning av effektiviteten. Kontinuiteten i att maskinerna alltid kan köra leder förhoppningsvis till både ökad tidseffektivitet och en konstant effektivitetsnivå. Den främsta nackdelen skulle troligtvis vara att en manuell hantering kortsiktigt är snabbare.¹³⁵

Då ett införande av en automatiserad lösning innebär ett stort förändringsarbete är det en förutsättning att projektledning och utbildning tillhandahålls. Även en långsiktighet gällande eftermarknaden är vitalt och för back up ska det finnas en så kallad "runt hörnan"-garanti då en stopp-tid på maximalt två timmar kan accepteras. Inom organisationen på Gamma finns det vissa kunskaper inom området då det finns en automationsavdelning med elektriker och instrumenttekniker. De arbetar dock inte med exakt samma teknik.¹³⁶

Implementationen för en ny lösning av materialhanteringen måste kunna göras under pågående drift men det finns tillfällen då det är mer eller mindre lämpligt exempelvis på grund av att en pappersmaskin vid vissa tidpunkter kan stå still och arbetsbördan då är mindre. Då det krävs en parallellövergång är en tanke att mindre delar i taget genomgår förändringen.¹³⁷

Med en ny typ av automatiserad lösning ökar beroendet av leverantören och pappersbruket blir mer sårbart. Detta är dock inget främmande för Gamma då liknande relationer förekommer i nuläget gällande exempelvis maskiner. Allt bygger på långsiktighet och så länge det finns ett bra samarbete är det inget de ser som ett problem. Då ett fel i systemet kan leda till stillestånd med stora konsekvenser är det viktigt att det finns en bra back up-lösning. Någonstans måste det gå att plocka personal för möjligheten till manuell hantering fram till dess att problemet är löst. Pappersbruket kan inte vara helt beroende av den automatiserade lösningen utan måste kunna fortsätta köra produktion och förflyttning av material och produkter. Gällande back up från leverantören måste

¹³⁵ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Ibid

det som tidigare nämnt, finnas en jourverksamhet så att ett problem som orsakar ett stillestånd ska kunna lösas utan att det innebär allvarliga konsekvenser.¹³⁸

I nuläget hyrs truckar in och även med en automatiserad lösning skulle Gamma vilja hyra in tjänsten för att slippa avskrivningar och liknande kostnader. I övrigt är även datakommunikation viktigt så att systemet kan kommunicera med brukets övergripande system, exempelvis fabrikkssystemet. Hantering sker i flera olika steg och kan underlättas med god kommunikation mellan systemen.¹³⁹

På Delta bruk skulle de gärna införa ett automatiserat system redan idag med förutsättning att det finns en referensanläggning som bevisat att det fungerar. Ett införande av automatiserad materialhantering skulle inte kräva några större förändringar av lokalerna. Gällande leverantören av denna typ av system anses storlek och erfarenhet vara de viktigaste faktorerna. En befintlig relation med leverantören är också en fördel då det redan finns ett förtroende. Leverantören måste kunna tillhandahålla dygnet runt-support och det ska finnas en så nära relation som möjligt. Det är viktigt med god kommunikation och ärlighet för ett gott samarbete. På Delta bruk finns det i nuläget en fordonstekniker på plats.¹⁴⁰

Vid implementeringen av systemet måste det kunna ske samtidigt som anläggningen är i drift. Lämpligen genomförs förändringsarbetet i etapper och systemet får i inledningen köras parallellt med nuvarande manuella hantering. Exakt hur lång tid implementationen får ta finns det inga krav på utan det beror på produkten och systemet.¹⁴¹

Det ökade beroende som ett automatiserat system medför ses inte som något problem och är heller inget som är främmande för Delta. Det viktiga är att det finns ett tydligt upprättat avtal som avgör vilka möjligheter som finns inom samarbetet.¹⁴²

Då risken för stillestånd finns ser de gärna på Delta bruk att möjligheten till att köra truckarna manuellt finns. Med en förarhytt i truckarna kan även manuell förflyttning tillämpas vid mindre förändringar, exempelvis om en pappersrulle har

¹³⁸ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² Ibid

placerats på fel lagerplats. Maximal accepterad stopptid vid stillestånd är två timmar.¹⁴³

Med ett automatiserat system vill Delta hyra in tjänsten. Om systemet är utvecklat som ett samarbete mellan flera olika företag är det viktigt att ett företag står som huvudansvarigt gentemot kund. Materialhanteringssystemet måste även kunna samköras med andra system som till exempel lagersystemet.¹⁴⁴

Delta bruk har redan börjat undersöka olika alternativ gällande automatiserade lösningar och ska även inom en snar framtid provköra en förarlös truck på anläggningen.¹⁴⁵

4.3.2.1.7 Hur påverkas de av marknadsföringsprogram?

Ett systeminköp innebär en så pass stor investering att det viktiga för kunden är att det finns bevisade fördelar. Resultat från referensanläggning eller uppvisad nöjdhet från befintliga kunder är det som främst påverkar valet att köpa in ett automatiserat materialhanteringssystem.¹⁴⁶¹⁴⁷

4.3.2.1.8 Kommer de köpa (igen)?

Intresset för att investera i en automatiserad materialhanteringslösning är väldigt stort gällande anläggningar för produktions och hantering av pappersrullar.¹⁴⁸ Även för anläggningar där den största delen av materialhanteringen gäller pallar finns ett intresse för automatisering men inte i lika hög grad på grund av att komplexiteten i materialflödet försvårar framtagande av en optimal lösning.¹⁴⁹

4.3.2.2 *Analys - Kunden*

Automatisering av materialhanteringen är intressant både gällande hanteringen av pappersrullar och pallar men främst är anläggningar för produktion och hantering av pappersrullar intressanta då det är där den högsta förväntade återbetalningen finns. Stora anläggningar kan få stora besparingar men kan också ha hög komplexitet med korsande flöden vilket kan leda till en dyrare materialhanteringslösning.

¹⁴³ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ A. Andersson (Intervju, 090508)

¹⁴⁷ B. Bengtsson & C. Carlsson (Intervju, 090602)

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ A. Andersson (Intervju, 090508)

Den främsta anledningen till att kunderna vill införa automatiserad materialhantering är att kostnaderna ska kunna minskas. Minskade kostnader är i sin tur en följd av att den mänskliga faktorn tas bort vilket leder till eliminerade lönekostnader samt ökad kvalitet, effektivitet och produktivitet. Inom produktionen och distributionen för pappersprodukter finns många förflyttningar och produkterna hanteras ofta varför ett effektivt och väl fungerande materialhanteringssystem är av stort värde för kunden. Det är tydligt att den nya tekniken med automatiserad materialhantering innebär flera fördelar i form av både ökad effektivitet och minskade kostnader, vilket i sin tur leder till ökad vinst. Vid manuell hantering varierar kvaliteten på förarna i så pass hög grad att det kan vara svårt att uppskatta resultatet. Med en automatiserad lösning är en av de stora fördelarna att kvaliteten blir jämnare.

I nuläget finns materialhanteringsutrustning från flera olika leverantörer på samma anläggning. En anledning till detta är möjligheten till jämförelse mellan likvärdiga alternativ. Med en systemlösning kommer jämförelser inte att kunna göras under användandet och det är därför viktigt att fördelarna med ett specifikt system kan uppfattas av kunden vid upphandling. Definitionen av integrerad lösning innefattar att lösningen ska vara anpassad efter varje enskild kund varför det måste finnas en god uppfattning om den specifika kundens användningsområde och önskemål. Vid förändring till ett automatiserat materialhanteringssystem kommer även distributionskanalen att ändras men det är av stor vikt att fortfarande ha endast en leverantörsrelation.

Innan kunderna är villiga att genomföra en förändring av materialhanteringen är det viktigt att det finns en väl fungerande referensanläggning. Som tidigare nämnts så har det även påpekats att en anledning till att det förekommer materialhanteringsutrustning från flera olika leverantörer på samma anläggning är möjligheten till jämförelser. Framförallt gällande ny teknik finns det ofta inte intern kunskap kring vilka förväntningar och krav som kan ställas på produkten och därför är jämförelser viktiga att kunna göra. Med en integrerad lösning kan negativa faktorer med en specifik del av systemet vägas upp av signifikanta fördelar med en annan del så att den totala värderingen av ett alternativ ändå anses attraktivare än ett annat alternativ. Det krävs då att det finns förståelse för vilka faktorer som är kritiska framgångsfaktorer för samtliga kunder, men även vilka de kritiska framgångsfaktorerna är för en enskild kund. Då trade offs måste göras är det viktigt att dessa faktorer prioriteras.

Faktorer som är viktiga gällande val av leverantör för en systemlösning är främst att det är ett stabilt företag med tidigare erfarenhet inom området men en fördel kan också vara att det sen tidigare finns en relation mellan leverantör och kund. Attribut hos produkten som är viktiga för samtliga kunder är främst att systemet erbjuder en precision som är bevisat bättre än vid manuell hantering, att en hög säkerhet ska kunna vidhållas och att förändringsarbetet ska kunna genomföras på ett sätt som medför så lite påverkan som möjligt på den dagliga verksamheten. På grund av förändringsarbetets omfattning är det en förutsättning att projektledning och utbildning tillhandahålls samt att implementationen måste kunna göras under pågående drift. Lämpligen genomförs förändringsarbetet i etapper och systemet får i inledningen köras parallellt med nuvarande manuella hantering. Även efter implementationsfasen måste det finnas en bra back up. I väntan på service eller vid mindre förändringar kan möjligheten till att kunna köra truckarna manuellt vara en fördel. Systemet måste även kunna kommunicera med pappersbrukets övriga system så som fabriksystem och lagersystem.

Generellt sett kan de stora variationer som kan uppkomma mellan olika kunders krav på en systemlösning härledas till komplexiteten i materialhanteringsflödet. Ju högre komplexiteten är desto svårare blir det att ta fram en optimal lösning vid automatisering. Olika truckar används för pall- respektive rullhantering och även olika vikter och storlekar på pappersrullarna medför att olika typer av truckar med lämpliga viktbegränsningar krävs.

En systemlösning medför ett nytt arbetssätt vilket kräver att det finns kunder som är villiga att acceptera de risker som tidig användning innebär, så kallade lead users. Självklart måste riskerna i så stor utsträckning som möjligt identifieras innan implementationen då stillestånd på maximalt två timmar kan accepteras av kunden. Geografiskt måste alltså kunderna finnas på ett avstånd som innebär att en "runt hörnan"-service kan uppfyllas. I initialskedet kan det vara lättast att satsa på företag med vilka det finns en befintlig relation då tjänsten måste utvecklas i samarbete med kunden och etablerad kontakt underlättar arbetet.

Stora investeringar styrs bland annat av konjunkturen och det ekonomiska läget på marknaden. För flera potentiella kunder skulle denna typ av investering ej vara möjlig i nuläget. Det har även uttryckts tydligt att det är av stor vikt att systemet har visats fungera på ett tillfredställande sätt. Kunderna kommer alltså inte vara beredda att investera i ett automatiserat materialhanteringssystem om inte en referensanläggning med bevisat goda resultat uppvisas. Även uppvisad nöjdhet

från befintliga kunder är det som främst påverkar valet att köpa in ett automatiserat materialhanteringssystem. Vid valet mellan att köpa in systemlösningen eller att hyra systemet föredras att hyra och på så sätt slippa avskrivningar och liknande kostnader.

Med en automatiserad lösning ökar beroendet av leverantören och pappersbruket blir mer sårbart. Detta är dock inget främmande då liknande relationer redan förekommer vid pappersbruken, exempelvis gällande maskiner. Det viktiga är att det finns ett tydligt upprättat avtal som avgör vilka möjligheter som finns inom samarbetet. Den mer sårbara positionen för kunden som följd av beroendesituationen kan vägas upp av att leverantören tar på sig en del av risken. Om systemet är utvecklat som ett samarbete mellan flera olika företag är det viktigt att endast ett företag står som huvudansvarig gentemot kund. En fördel med systemlösningar är att kunden kan minska antalet leverantörsrelationer. Med anledning av detta och ett systems sammansättning måste avtalet mellan kund och leverantör vara tydligt.

På grund av den stora investeringen föredras en lång leverantörsrelation. Vid avtalsperiodens slut ligger det både i leverantörens och i kundens intresse att kunna förnya avtalet. För kunden innebär ett byte av leverantör ett stort förändringsarbete varför det är troligt att endast ett bättre pris från en konkurrerande leverantör inte skulle kunna motivera ett byte.

4.3.3 Konkurrenter

4.3.3.1 Empiri och analys – Konkurrenter

Det är i nuläget svårt att identifiera vilka de omedelbara konkurrenterna kommer vara vid försäljning av en automatiserad helhetslösning för materialhanteringsfunktionen. Då försäljning av systemlösningar för materialhantering kräver kunskap inom både materialhantering och automation kan nya resurser och kunskap behöva anskaffas vilket medför väsentliga förändringar inom en organisation. Alternativt inleds ett samarbete med ett kompletterande företag för att klara av att leverera ett system. För att få en uppfattning om vilka de potentiella konkurrenterna är krävs närmre studier av de konkurrenter som säljer truckar till företag inom pappersindustrin.

4.3.4 Kritiska framgångsfaktorer

4.3.4.1 Empiri och analys – Kritiska framgångsfaktorer

De attribut hos produkten som är viktiga för samtliga kunder är vad som kan anses vara kritiska framgångsfaktorer för hela segmentet. Dessa faktorer är främst att systemet erbjuder en precision som är bevisat bättre än vid manuell hantering, att en hög säkerhet ska kunna vidhållas och att förändringsarbetet ska kunna genomföras på ett sätt som medför så lite påverkan som möjligt på den dagliga verksamheten. Leverantören måste även tillhandahålla projektledning och utbildning. Slutligen är det av stor vikt att implementationen kan göras under pågående drift.

Definitionen av integrerad lösning innefattar att lösningen ska vara anpassad efter varje enskild kund. Detta innebär att leverantören måste ha en uppfattning om vilka de kritiska framgångsfaktorerna för den specifika kunden är och det måste finnas en god uppfattning om dennes användningsområde och önskemål. Generellt sett kan de stora variationer som kan uppkomma mellan olika kunders krav på en systemlösning härledas till komplexiteten i materialhanteringsflödet. Graden av komplexitet beror till stor del på vilka produkter som hanteras och det är väsentliga skillnader mellan hantering av pappersrullar och hantering av pallar.

4.4 Egna organisationen

4.4.1 Empiri – Egna organisationen

Analysen av den egna organisationen bygger på den empiri och analys som presenterats i kapitel 4.2 och 4.3 samt företagspresentationen i kapitel 1.1 varför inte ytterligare empiri presenteras.

4.4.2 Analys – Egna organisationen

4.4.2.1 Strategi

4.4.2.1.1 Introduktion

Kalmar Industries har tydligt formulerat mål och vision för hela verksamheten.

Mission

To increase the productivity of our customers in container, heavy industrial and trailer handling by delivering everyday value:

- *The best technology*
- *The widest service network and service offering*
- *Actions that endorse partnership*

Vision

To become the industry's preferred partner globally

De nya krav som identifierats på marknaden innefattar en ny typ av teknik för produkten till papperssegmentet. Organisationens områden för affärsstrategi, teknologi och organisationsdesign påverkar alla varandra. Då kunderna ställer nya tekniska krav på materialhanteringen krävs nya teknologistrategier. Med förändrade teknologistrategier blir en direkt följd nya krav på affärsstrategi och organisationsdesign.



Figur 4.1: Illustration av organisationens överlappande områden affärsstrategi, teknologistrategi och organisationsdesign

4.4.2.1.2 Helhetslösning

4.4.2.1.2.1 Integrerade lösningar

Som tidigare nämnts måste ett antal kriterier uppfyllas för att ett erbjudande ska klassas som en lösning:

- Skräddarsytt erbjudande till en viss kund eller kundkategori
- Integrerad produkt och tjänst
- Leverantören accepterar att överta en del av risken
- Nära relation mellan kund och leverantör där lösningen skapas gemensamt

Ur serviceperspektivet sett är detta inget som är främmande för Kalmar Industries. Den servicestrategi som en helhetslösning kräver finns redan inom företaget som redan har en global serviceorganisation. Det läggs stor vikt vid att formulera servicelösningar som möter den specifika kundens krav.

Gällande tekniken för automation är även detta kunskap som redan finns inom företaget. Dock kräver pappershanteringen en precision som inte krävs inom exempelvis containerhantering där den främsta utvecklingen skett gällande automatisering.

4.4.2.1.2.2 Systemförsäljning

Självständig systemförsäljning kräver att individuella säljare har tillräckliga resurser gällande både produkter och kunskap för att kunna leverera hela systemet. Vid systemförsäljning i samverkan samarbetar säljare av olika kompletterande produkter för att kunna erbjuda systemet. Antingen kan flera säljare gemensamt vara ansvariga inför kunden eller så är ett av företagen systemsäljare med det andra företaget som underleverantör. För Kalmar Industries finns den tekniska kompetensen som efter viss intern utveckling tillgodoser vad som krävs för att kunna vara en självständig systemförsäljare. Om Kalmar Industries skulle välja systemförsäljning i samverkan är det viktigt att ett företag står som ansvarig gentemot kunden då detta har uttryckts vara viktigt.

4.4.2.1.2.3 Drivkrafter för systemförsäljning

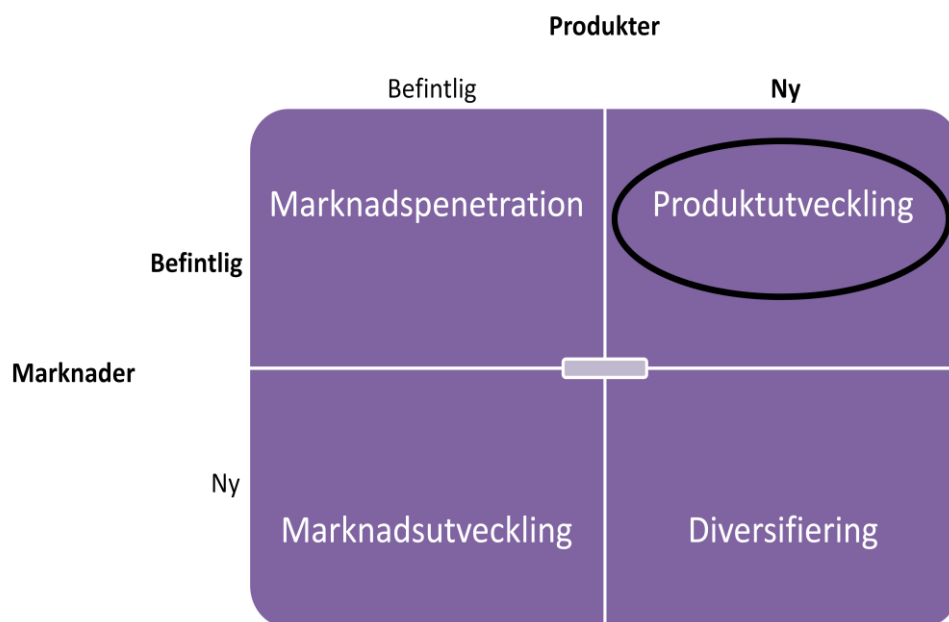
Den främsta drivkraften för att erbjuda en helhetslösning är förändrad kundefterfrågan. Kunderna har indikerat ett intresse för automatiserad materialhantering men de saknar själva den kunskap som behövs kring den tekniska utvecklingen för att kunna sätta samman ett system. Det finns heller inget värde för kunden i att köpa in och äga materialhanteringsutrustning varför möjligheten att hyra ett system innehållandes alla komponenter som krävs inom materialhanteringen är ytterst intressant. Produkten i sig är inte det intressanta för kunden utan vad den syftar till i kundens produktionsanläggning; effektiv hantering och förflyttning av produkterna. Främst är det kunder med produktion och hantering av pappersrullar som är benägna att införa automatiserad materialhantering. Vid dessa anläggningar beror kassationskostnaderna nästan uteslutande på felhantering av truckförare vilket ger en hög återbetalningspotential.

Ur leverantörens perspektiv är systemförsäljning en strategi som är nödvändig för att kunna behålla marknadsandelar inom papperssegmentet, men som på längre sikt också kan leda till tillväxtpotentialer. Att denna typ av strategi är nödvändig för att kunna behålla marknadsandelar beror på att kunderna uttryckt en stark önskan om en helhetslösning för materialhanteringen och det finns indikationer på att konkurrerande företag utvecklar sådan verksamhet.

Serviceerbjudandet ger möjlighet till en differentierad position på marknaden vilket kan skapa konkurrensfördelar. Tjänster har dessutom ofta högre marginaler än traditionella industriella produkter vilket i samband med tillväxtpotentialerna kan leda till påtagliga finansiella vinster. Samarbetet mellan leverantör och kund

som inleds redan i utvecklingsfasen ger en närhet till kunden som medför ett bättre informationsflöde gällande marknadsutveckling och nya kundbehov. Detta försvårar möjligheten för nya aktörer att komma in på marknaden och leder till en ökad lojalitet mellan leverantör och kund.

4.4.2.1.3 Strategisk inriktning – Ansoffmatrisen



Figur 4.2: Ansoffmatrisen

4.4.2.1.3.1 Produktutveckling

En utveckling i riktning mot att sälja systemlösningar innebär en slags produktutveckling eftersom en modifierad produkt introduceras på en existerande marknad. Marknaden är välkänd för Kalmar Industries och kundrelationer finns redan.

Nya strategiska förmågor kan dock krävas då teknologin skiljer sig från den som finns inom det specifika marknadssegmentet i nuläget. Detta kan uppnås genom

att anförskaffa de resurser och den kunskap som krävs så att företaget besitter de nya strategiska förmågorna internt. Alternativet är att välja att samarbeta med ett företag som kompletterar den egna organisationen.

Produktutveckling kan även innebära projektledningsrisker ofta på grund av projektens storlek och omfattning. Risker i form av förseningar och ökade kostnader på grund av komplexitet och förändring i specifikationer kan förhoppningsvis undvikas till en viss grad om alla parter involveras tidigt i utvecklingen av systemet. Detta innefattar så väl kompletterande leverantörer som kunden.

4.4.2.2 Organisationens strategiska förmågor

4.4.2.2.1 Resurser och kompetenser

Den strategiska förmågan hos en organisation kan definieras som de resurser och kompetenser som krävs för att kunna överleva och växa. Ett företags resurser och kompetenser kan delas upp i tröskelförmågor som krävs för att överhuvudtaget kunna existera och de förmågor som ger konkurrensfördelar. Då strategin för en organisation omformuleras ställs även nya krav på vilka resurser och kompetenser organisationen bör besitta.

4.4.2.2.1.1 Tröskelförmågor

De resurser och kompetenser en organisation måste ha för att kunna möta nödvändiga behov på en given marknad kan förändras då förutsättningar på den givna marknaden förändras. Som ett resultat av utvecklingen av produkten förändras tröskelnivåerna. För Kalmar Industries finns dock till stor del redan de resurser och kompetenser som krävs för att kunna hantera förändringen inom marknadssegmentet pappersindustri, även om dessa inte tidigare utnyttjats för denna marknad.

Den främsta förändringen innebär att teknik som tidigare inte använts för produkter riktade mot pappersindustrin kommer vara en del av den nya helhetslösningen. Med den långa erfarenhet som Kalmar Industries har av automation inom materialhantering bör inte detta vara ett problem.

Tröskelnivåer ändras då kritiska framgångsfaktorer förändras men även på grund av skillnader i aktiviteter hos konkurrenter och nya aktörer. Med ett erbjudande som i nuläget inte finns inom kundsegmentet kan jämförelser inte göras med konkurrenters erbjudande. Dock har kunderna indikerat att konkurrenter redan

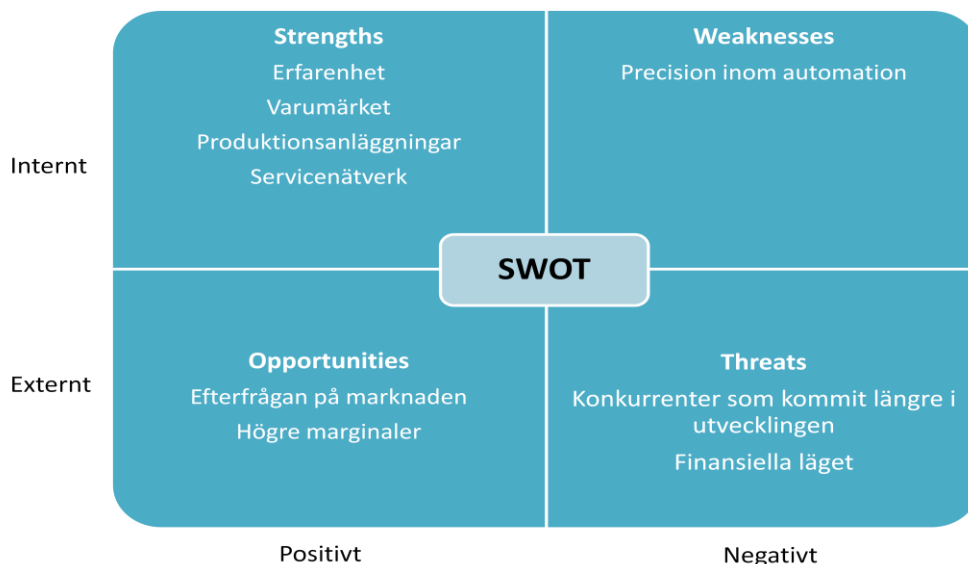
börjat utveckla automatiserade lösningar för materialhanteringen och även om ett tidigt inträde på marknaden medför vissa risker kan också ett för sent inträde på marknaden innebära att potentiella kunder vid inträdet redan valt att ingå avtal med konkurrenter.

4.4.2.2.1.2 Konkurrensfördelar

Organisationens unika resurser och kärnkompetenser ger konkurrensfördelar då de är svåra för konkurrenter att imitera eller erhålla. En viktig unik resurs för Kalmar Industries är det starka varumärket. Kalmar Industries har även sedan tidigare erfarenhet av att ta fram serviceerbjudanden och bygga relationer med kunder. Företag som tidigare varit produktfokuserade kan ha svårt att efterlikna detta i försök att erbjuda helhetslösningar till kunder. Själva lösningen ska utformas i samverkan med kunden och att sedan tidigare ha en relation till och kunskap om kunden och dess verksamhet ger ett försprång i utvecklingsprocessen då det redan finns en god förståelse för kunden.

4.5 SWOT

De huvudsakliga faktorerna från affärsmiljön gällande både den externa miljön och den interna summeras i en SWOT-analys. Målet med analysen är att kunna identifiera i vilken utsträckning organisationens styrkor och svagheter är relevanta för den förändring som sker och om organisationen är kapabel att hantera de möjligheter och hot som finns.



4.5.1 Interna faktorer

De interna faktorer som är betydande vid den kommande förändringen är styrkor gällande Kalmar Industries långa erfarenhet inom materialhanteringsutrustning. Organisationen har lyckats bygga upp ett starkt varumärke och har produktionsanläggningar och ett väl uppbyggt servicenätverk. Tidigare erfarenhet gällande automation inom materialhantering är också en viktig styrka men där finns även en svaghet som ligger i att det gällande pappersindustrin krävs en precision som företaget inte bevisat hanterat ännu.

4.5.2 Externa faktorer

Möjligheter som visat sig på marknaden är främst den starka efterfrågan av automatiserade materialhanteringssystem. Försäljning av helhetslösningar öppnar i sin tur en möjlighet för högre marginaler då tjänster ofta har högre marginaler än traditionella industriella produkter. De externa hoten är främst konkurrenter som kan ha kommit längre inom utvecklingen av automatiserade materialhanteringslösningar då risken finns att de tidigare kan introducera sitt erbjudande på marknaden och då ta marknadsandelar. Även det finansiella läget kan försvåra möjligheterna till att utveckla och sälja stora system.

4.5.3 Summering

Kunderna som efterfrågar automatiserade materialhanteringssystem uttrycker även att faktorer som är viktiga gällande leverantören av systemet är erfarenhet, etablering och stabilitet vilket stämmer in på Kalmar Industries. Företagets styrkor är alltså i högsta grad relevanta för den förändring som sker på marknaden. Svagheten i att utvecklingen inom automation främst skett inom containerhantering där den precision som krävs inom pappersindustrin inte är nödvändig är självklart en nackdel. Dock behövs det mer information kring hur långt konkurrenterna kommit i sin utveckling för att kunna avgöra hur pass mycket den faktorn påverkar företagets möjligheter relativt konkurrenterna. Då det rör sig om en helhetslösning bör det även tas i beaktning att en konkurrent som kommit längre i utvecklingen inom automation kan helt sakna kompetens inom ett annat område som ingår i lösningen. Kalmar Industries har exempelvis ett väl uppbyggt servicenätverk och kunskap kring kundrelationer vilket företag som är väldigt produktfokuserade kan sakna kompetens inom.

Det finansiella läget påverkar så väl leverantör som kund men en helhetslösning förväntas leda till ökade marginaler för den säljande organisationen och på sikt minskade kostnader för den köpande organisationen.

5 SLUTSATSER

I detta kapitel sammanfattas slutsatserna från analysen i föregående kapitel.

5.1 Industrin

För att kunna konkurrera inom industrin för automatiserade materialhanteringssystem krävs kunskap inom både materialhanteringsutrustning och automation. Företagen förväntas även vara stabila och gärna med en befintlig relation till kunden då det krävs kunskap och en förståelse för kundens processer. Inträdesbarriärerna för nya aktörer är därav relativt höga.

Då en helhetslösning innebär ett samarbete mellan leverantör och köpare är det viktigt med tydliga avtal. Inköp av ett system utgör en stor del av kundens totala inköp, men varje kund utgör samtidigt en stor del av leverantörens försäljning vilket skapar incitament för en balanserad förhandlingsstyrka.

Utveckling i riktning mot automatiserade lösningar inom pappersindustrin är redan igång och en strategi för detta är därför en nödvändighet för att kunna fortsätta konkurrera på marknaden. Försäljning av helhetslösningar öppnar i sin tur en möjlighet för högre marginaler då tjänster ofta har högre marginaler än traditionella industriella produkter. Som företag med erfarenhet inom både materialhanteringsutrustning och automation kan industrin för automatiserade helhetslösningar anses vara väldigt attraktiv.

5.2 Marknader och konkurrenter

Kunderna inom pappersindustrin har förändrade behov och därmed har förändring i efterfrågan skett varför utbudet måste anpassas efter detta. Den främsta anledningen till att kunderna vill införa automatiserad materialhantering är att kostnaderna ska kunna minskas. Minskade kostnader är i sin tur en följd av att den mänskliga faktorn tas bort vilket leder till eliminerade lönekostnader samt ökad kvalitet, effektivitet och produktivitet.

Automatisering av materialhanteringen är intressant både gällande hanteringen av pappersrullar och pallar men främst är anläggningar för produktion och hantering av pappersrullar intressanta då det är där den högsta förväntade återbetalningen finns. Stora anläggningar kan få stora besparingar men kan också ha hög komplexitet med korsande flöden. Komplexiteten kan i sin tur leda till en dyrare materialhanteringslösning då det är svårare att ta fram en optimal lösning.

Definitionen av integrerad lösning innefattar att lösningen ska vara anpassad efter varje enskild kund varför det måste finnas en god uppfattning om den specifika kundens användningsområde och önskemål. Generellt sett kan de stora variationer som kan uppkomma mellan olika kunders krav på en systemlösning härledas till komplexiteten i materialhanteringsflödet. Ju högre komplexiteten är desto svårare blir det att ta fram en optimal lösning vid automatisering.

Attribut hos produkten som är viktiga för samtliga kunder är främst att systemet erbjuder en precision som är bevisat bättre än vid manuell hantering, att en hög säkerhet ska kunna vidhållas och att förändringsarbetet ska kunna genomföras på ett sätt som medför så lite påverkan som möjligt på den dagliga verksamheten. På grund av förändringsarbetets omfattning är det en förutsättning att projektledning och utbildning tillhandahålls samt att implementationen måste kunna göras under pågående drift. Lämpligen genomförs förändringsarbetet i etapper och systemet får i inledningen köras parallellt med nuvarande manuella hantering. Även efter implementationsfasen måste det finnas en bra back up. I väntan på service eller vid mindre förändringar kan möjligheten till att kunna köra truckarna manuellt vara en fördel.

Faktorer som är viktiga gällande val av leverantör för en systemlösning är främst att det är ett stabilt företag med tidigare erfarenhet inom området men en fördel kan också vara att det sedan tidigare finns en relation mellan leverantör och kund. Om systemet är utvecklat som ett samarbete mellan flera olika företag är det viktigt att ett företag står som huvudansvarig gentemot kund. Innan kunderna är villiga att genomföra en förändring av materialhanteringen är det viktigt att det finns en väl fungerande referensanläggning. Systemet måste även kunna kommunicera med pappersbrukets övriga system så som fabrikssystem och lagersystem.

Med en automatiserad lösning ökar beroendet av leverantören och pappersbruket blir mer sårbart. Det viktiga är att det finns ett tydligt upprättat avtal som avgör vilka möjligheter som finns inom samarbetet. Vid valet mellan att köpa in systemlösningen eller att hyra systemet föredras att hyra och på så sätt slippa avskrivningar och liknande kostnader. I nuläget finns det ingen leverantör som kan erbjuda en tillförlitlig automatiserad helhetslösning för materialhanteringen.

5.3 Egna organisationen



Figur 5.1: Illustration av organisationens överlappande områden affärsstrategi, teknologistrategi och organisationsdesign

De nya krav som identifierats på marknaden innefattar en ny typ av teknik för produkten till papperssegmentet. Då kunderna ställer nya tekniska krav på materialhanteringen krävs nya teknologistrategier. Med förändrade teknologistrategier blir en direkt följd nya krav på affärsstrategi och organisationsdesign eftersom organisationens områden för affärsstrategi, teknologi och organisationsdesign alla påverkar varandra.

De resurser och kompetenser en organisation måste ha för att kunna möta nödvändiga behov på en given marknad kan förändras då förutsättningar på den givna marknaden förändras. Som ett resultat av utvecklingen av produkten förändras tröskelnivåerna. För Kalmar Industries finns inom den egna organisationen till stor del redan de resurser och kompetenser som krävs för att kunna hantera förändringen inom marknadssegmentet pappersindustri även om dessa inte tidigare utnyttjats för den marknaden.

Den servicestrategi som en helhetslösning kräver är inget som är främmande för Kalmar Industries som har en global serviceorganisation. Det läggs redan stor vikt vid att formulera servicelösningar som möter den specifika kundens krav.

Den främsta förändringen innebär att teknik som tidigare inte använts för produkter riktade mot pappersindustrin kommer vara en del av den nya helhetslösningen. Med den långa erfarenhet som Kalmar Industries har av automation inom materialhantering är inte detta ett problem. Dock kräver pappershanteringen en precision som inte är nödvändig inom exempelvis containerhantering där den främsta utvecklingen skett gällande automatisering.

Inom Kalmar Industries finns alltså den tekniska kompetensen som efter viss intern utveckling tillgodoser vad som krävs för att kunna vara en självständig systemförsäljare. Om Kalmar Industries skulle välja systemförsäljning i samverkan är det viktigt att ett företag står som ansvarig gentemot kunden då detta har uttryckts vara viktigt. Produktutveckling medför vissa risker som i det här fallet till stor del kan minimeras om kunden involveras tidigt i utvecklingsfasen.

En viktig unik resurs för Kalmar Industries är det starka varumärket. Kalmar Industries har även sedan tidigare erfarenhet av att ta fram serviceerbjudanden och bygga relationer med kunder. Kunskap om kunden och dess verksamhet ger ett försprång i utvecklingsprocessen då det redan finns en god förståelse för kunden.

Kalmar Industries har i högsta grad de strategiska och organisationella egenskaper som krävs för att kunna hantera förändringarna som sker inom marknadssegmentet.

6 DISKUSSION OCH REKOMMENDATIONER

I detta kapitel presenteras konkreta rekommendationer för hur Kalmar Industries ska möta de nya kraven inom papperssegmentet. Även projektets generella bidrag gällande den övergripande affärsituationen diskuteras.

6.1 Kalmar Industries

Utvecklingen inom segmentet för pappersindustrin visar att det är en nödvändighet för Kalmar Industries att kunna erbjuda automatiserade materialhanteringslösningar för att kunna fortsätta konkurrera om kunderna inom segmentet.

För kunderna finns den största återbetalningspotentialen vid anläggningar för produktion och hantering av pappersrullar. I första hand bör materialhanteringslösningar för dessa anläggningar prioriteras.

Kalmar Industries har de resurser och kompetenser som krävs för att kunna vara självständig systemförsäljare. Dock behövs viss intern utveckling och omorganisering av dessa resurser och kompetenser. Om företaget skulle välja att sälja system i samverkan med ett kompletterande företag inom exempelvis automation borde lämpligen Kalmar Industries stå som ansvarig gentemot kunden. Kunden har uttryckt att relation med endast en leverantör önskas. Gällande materialhanteringsfunktionen har Kalmar Industries med sitt starka varumärke redan ett stort förtroende hos kunden.

Varje systemförsäljning ska vara kundspecifik och därför måste kunden involveras i utvecklingen.

6.2 Generellt bidrag

Marknad definieras som "den plats där utbud och efterfrågan möts". För alla industriella marknader påverkas den säljande organisationen av ny efterfrågan från den köpande organisationen. Detta kan gälla både nya krav som grundar sig direkt i förändringar hos köparen men också då nya krav ställs på köparen från dennes egna kunder.

Organisationer som tidigare varit helt produktfokuserade kan på grund av förändringar på marknaden få det svårt med att konkurrera endast med produkten då konkurrenterna rör sig framåt i värdekedjan med ett erbjudande som omfattar ett allt större tjänsteinnehåll.

Utvecklingar inom ett marknadssegment där efterfrågan går från en produkt till helhetslösningar medför nya teknologistrategier vilka i sin tur påverkar och ställer nya krav på organisationens strategiska förmågor både gällande affärsstrategi och organisationsdesign. Det är därför av stor vikt att det finns en förståelse inom organisationen för hur förändringar inom ett av dessa områden direkt påverkar de andra.



7 KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Armstrong, Gary & Kotler, Philip (2009). *Marketing an introduction*. Pearson Prentice Hall.

Berggren, Ulf, Bergkvist, Tommy & Hedby, Ulrika (2008). *De nya affärsinnovationerna*. Nutek.

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken*. Studentlitteratur.

Hammarkvist, Karl-Olof, Håkansson, Håkan & Mattson, Lars-Gunnar (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Liber-Hermods.

Höst, Martin, Regnell, Björn & Runesson, Per (2006). *Att genomföra ett examensarbete*. Studentlitteratur.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2008, 2005). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall.

Lehman, Donald R. & Winer, Russel S. (2005). *Analysis for marketing planning*. McGraw-Hill.

Olsson, Jan & Skärvad, Per-Hugo (2003). *Företagsekonomi 100*. Liber.

Muntliga källor

Ivarsson, Peter (Director Product Line Light). Kalmar Industries. Personlig kommunikation 2009.

Andersson, Anders (Manager Distribution). Gamma bruk, Alpha Beta. Intervju 2009-05-08.

Nilsson, Andreas (Market Analyst). Kalmar Industries. Personlig kommunikation 2009.

Bengtsson, Bengt (Tekniker magasin) & Carlsson, Carl (Production Manager). Delta bruk, Alpha Beta. Intervju 2008-06-02.

Internet

www.cargotec.com

www.kalmarind.com

Alpha Betas hemsida

Övrigt

Internt presentationsmaterial. Kalmar Industries. 2008-12-03.

Intranät. Kalmar Industries. 2009.

BILAGA 1

Intervjuperson: tjänst, arbetsuppgifter

Vilka delar av materialhanteringen kan vara intressanta att automatisera?

Varför/varför inte? Hur?

Om exempelvis Kalmar Industries skulle kunna erbjuda en helt automatiserad lösning av materialhanteringen, skulle det kunna vara intressant?

Fördelar och nackdelar med automatiserad respektive befintlig lösning?

Vilka kostnader kan elimineras eller minimeras med en automatiserad lösning?

Hur stora är kasseringskostnaderna? Finns det dokumentation på hur mycket som orsakats av felhantering?

Krav på lokaler? Vilka är de nuvarande gångbredderna, lyfthöjderna?
Förändringar?

Hur många olika typer av pappersrullar och pallar ska kunna hanteras på samma ställe? (Olika typer av krav på utrustningen)

Hur stor rulldiameter, hur stor bredd, hur stor vikt? Kommer detta förändras?
(vilken grad av flexibilitet krävs?)

Hur många leverantörer av materialhanteringsutrustning har de i nuläget?
Fördelar/nackdelar med att ha en eller flera?

När önskas denna typ av lösning? (Tidsperspektiv)

Vilka faktorer är viktiga gällande leverantören? (Befintlig relation, storlek, tidigare erfarenhet etc.)

Vilka krav och förväntningar finns det på leverantören? (Tillhandahålla kompetens, utbildning, närvaro etc.)

Resurser och kompetenser hos kunden. Vad har ni för kunskap och kompetens?

Vilken typ av relation önskas mellan leverantör och kund? (Projektledning, underhåll, service etc.)

Innebär förändringsarbete, hur lång implementationstid är överkomlig?

Attityd inför ökat beroende?

Riskerna – vad händer om systemet står still? (vems ansvar, back up)

Vid stillestånd, vilken är maximal accepterad stopptid?

Köpa eller hyra produkten/tjänsten? Finansiering?