



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

## **Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland**

*Customer analysis of paper printers in Finland*

Oskar Jerenius



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland

*Customer analysis of paper printers in Finland*

Oskar Jerenius

**Nyckelord:** Finish printing industry, entering new markets, building networks and relational theory

---

*Examensarbete, 30 hp    Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0306)  
Jägmästarprogrammet 03/08*

*Handledare SLU: Lars Lönnstedt  
Examinator SLU: Torbjörn Elowson*

## Abstract

The negative trend of newspapers reading gives the owner of several paper manufacturing companies in the West worries. Producers should be more concern to strengthen their market positions in order to maintain profitability in the paper mills. Holmen Paper is a medium sized paper mill company with all of their production in Europe. Sales are mainly made to printing companies operating in European countries. In order to strengthen their economic strength Holmen Paper needs to increase the market share in markets where they have the greatest profit margins. These markets are market near their production lines such as Sweden, Norway, Denmark and Finland. The Finnish paper market is one of Holmen Papers weakest markets and therefore the greatest potential to increase.

The purpose of this study is to identify the potential for Holmen Paper to increase its market position in Finland. The work carried out by means of interviews of persons linked to paper purchase in a couple of Finnish printing companies. This is to investigate attitudes to change the paper supplier, what they think about the future of the company they work for and future of the sector in general.

The literature review will discuss various theories of entering new markets that will be presented by three different approaches. The network theory is about how companies and individuals build and create networks that benefit the company and private persons. The relational theory has been designed primarily to describe how the relationship works in various transactions. The competition theory explains tricks and ideas that create business advantage.

This study shows that the Finnish printing industry is strongly linked to the domestic supply of paper grades from the Finnish paper manufacturers. Foreign companies must therefore work harder to gain market share and enter in the Finnish networks. Most Finnish printing companies have a positive view of their market segments. Holmen Paper has good prospects in the longer term, increasing its presence in Finland if the company is willing to invest more in personal meetings and competitive contracts.

**Keywords:** Finish printing industry, entering new markets, building networks and relational theory.

## Sammanfattning

Trenden av att tidningsläsandet i pappersformat sjunker ger flera ägare till papperstillverkande företag i västvärlden huvudbry. Tillverkarna måste i högre mån än tidigare stärka sina marknadspositioner för att bibehålla god lönsamhet i pappersbruken. Holmen Paper är en medelstor papperstillverkare med hela sin tillverkning i Europa, likaså försäljningen sker till stor del till företag verksamma i europeiska länder. För att stärka sin ekonomiska styrka måste Holmen Paper öka marknadsandelarna på de marknader där de har störst vinstmarginal på. Dessa marknader är närmarknaderna såsom Sverige, Norge, Danmark och Finland. Den finska pappersmarknaden är den marknad av närmarknaderna som Holmen Paper är svagast på och som därför har störst potential att öka.

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga potentialen för Holmen Paper att kunna öka sin marknadsposition i Finland samt att försöka återspegla de finska tryckeriföretagens framtidstro. Arbetet genomförs med hjälp av intervjuer på personer knutna till pappersköp hos ett par finska tryckeriföretag. Detta för att undersöka attityder till att byta pappersleverantör samt vad de anser om framtiden för det företag de jobbar för och branschens framtid i övrigt.

Litteraturstudien kommer att ta upp olika teorier för att ta sig in på nya marknader detta kommer att presenteras genom tre olika tillvägagångssätt. Den första är *nätverksteorin* som är teori om hur företag och personer bygger upp och skapar nätverk som gagnar företaget och privatpersonen. Den andra delen baseras på *relationsteori* som har som huvudsyfte att beskriva hur relationer funkar i olika affärstransaktioner. Relationsteori förklarar även delvis vilka relationer som passar vissa typer av företagskulturer och affärsklimat. Sist förklaras *konkurrensteorierna* som förklarar vilka knep och idéer som skapar fördelar gentemot konkurrerande företag.

Arbetet visar att den finska tryckeribranschen är starkt knuten till det inhemska utbudet av papperskvalitéer från de finska papperstillverkarna. Utländska företag får därför arbeta hårdare för att vinna marknadsandelar och ta sig in i de finska nätverken. De flesta finska tryckeriföretagen har en positiv syn på deras marknadssegment. Holmen Paper har goda förutsättningar att på längre sikt öka sin närvaro i Finland om företaget är villig att satsa mera på personliga möten och konkurrenskraftiga avtal.

**Nyckelord:** finska papperstryckare, nya marknader, bygga nätverk och relationsteori

# Innehållsförteckning

1	Introduktion .....	5
1.1	Problem formulering.....	5
1.2	Syfte och avgränsningar .....	6
1.3	Disposition.....	6
2	Teori.....	7
2.1	Teoriöverblick .....	7
2.2	Nätverksteori .....	7
2.3	Relationersteori.....	8
2.2	Konkurrensteori .....	9
2.2.1	Konkurrensfördelar.....	9
3	Metod.....	12
3.1	Kvantitativ vs kvalitativ.....	12
3.2	Intervju eller enkät.....	12
3.3	Datainsamling och källkritik .....	13
3.4	Urval .....	13
4	Marknadsöversikt .....	15
4.1	Globalt .....	15
4.2	Europa.....	15
4.2.1	Holmen Paper .....	16
4.3	Finland.....	17
4.3.1	Tryckerier .....	18
5	Resultat .....	20
5.1	Nätverk och relationer .....	20
5.2	Val av leverantör .....	20
5.3	Konkurrens genom prisstrategi.....	21
5.4	Framtiden.....	23
5.5	Sammanfattning.....	25
6	Analys.....	26
6.1	Kontakt .....	26
6.2	Val av leverantör .....	27
6.3	Konkurrens genom prisstrategi.....	29
6.4	Framtid.....	30
7	Diskussion .....	33
7.1	Tidningstryckarna.....	33
7.2	Magasinsförlag .....	34
7.3	Civiltryckare .....	34
	Slutsats.....	36
	Referenser.....	37
	Bilagor .....	40
	Bilaga 1. Holmen Group AB .....	40
	Bilaga 2. Frågeformulär.....	41

# 1 Introduktion

Dagens papperstillverkare står under stor press från ökade råvarupriser och lägre realpriser, inflation medräknad ([www.atl.se](http://www.atl.se)). Samtidigt minskar marknaden för pappersprodukter i Nordamerika. Det har gjort att stora volymer papper som tidigare varit ämnade för den nordamerikanska marknaden nu flödar in på den europeiska pappersmarknaden ([www.ptt.fi](http://www.ptt.fi)). Överutbudet av papper samt att papperstillverkarna i Europa pressas av ökade råvarukostnader har lett till att de europeiska pappersföretagen blivit tvungna att se över sina egna marknader och stärka sina marknadsandelar, allt för att kunna visa upp goda vinstmarginaler till sina ägare.

Holmen Paper är ett av de företag som påverkas av dessa förändringar. Företaget säljer papper av olika kvalitéter mestadels inom Europa och då främst kvalitén tidningspapper ([www.paperholmen.com](http://www.paperholmen.com), b). På grund av det hårdare affärsklimatet för papperstillverkarna så är företag tvungen att i högre grad än tidigare stärka sina marknadspositioner på närmarknaderna. Närmarknaderna är viktiga för producenterna av papper då kostnaderna för transporter är lägre och man kan på så vis få högre marginaler för dessa volymer. Holmen Papers närmarknader är de marknader som enkelt, snabbt och kostnadseffektivt kan nås med lastbilstransporter. Dessa marknader är i hög grad de nordiska länderna. På de flesta av dessa nordiska närmarknader har Holmen Paper en stark position förutom i Finland.

Finland var tidigare en relativt sluten marknad, med en stark inhemsk pappersindustri. Den svenska och finska pappersindustrin har många likheter med även olikheter. Båda agerar på en global marknad samt ligger geografiskt nära varandra. Varför förutsättningarna för att generera vinst är liknande. Holmen Paper borde därför har goda förutsättningar att kunna öka sin marknadsandel på den finska pappersmarknaden.

## 1.1 Problem formulering

Finland är inte en stor exportmarknad för Holmen Paper. Till den finska marknaden går årligen endast 20 000-30 000 ton av företagets 2 miljoner årston papper ([www.holmenpaper.se](http://www.holmenpaper.se), b). Av den volym som når den finska marknaden går endast en liten del genom agenter, som är verksamma i Finland (pers.med. Boo, 2008). En stor anledning till att så små volymer går till Finland är att finländarna själva har en stor produktion av tryckpapper, vilket gör att konkurrensen blir hårdare. En annan beror på att många av Finlands tryckerier ägs och drivs av större företagskoncerner som har möjlighet att pressa papperspriserna på grund av stora centrala inköp.

Den distributionsmetod som Holmen Paper vill använda i Finland begränsar till viss del antalet möjliga kunder. Holmen ser gärna att kunder har en sådan storlek att de har behov av regelbundna leveranser. Samtidigt så spelar även transportkostnaderna in då det blir mycket billigare om man kan få returfrakt på lastbilarna man använder. Denna möjlighet är som störst i södra Finland där befolkningsdensiteten är som högst.

Detta arbete ska försöka besvara frågorna:

- Hur ska Holmen Paper öka sin marknadsnärvaro i Finland?
- Vilka finska förlag eller tryckeriföretag skulle kunna vara möjliga kunder för Holmen Paper?

Samt följdfrågorna:

- Hur uppfattar de finska företagen sina marknadssegment och dess framtid?
- Hur ser de finska tryckerierna på investeringar?
- Hur benägna till innovation och förändring är de finska företagen?

## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med detta arbete är att analysera ett flertal utvalda företag inom den finska förlags- och tryckeribranschen, som kan vara av intresse för Holmen Paper. Syftet är att identifiera möjliga nya kunder eller kundsegment som Holmen Paper kan arbeta vidare med. Bakgrunden är att Holmen Paper ska kunna öka sina försäljningsvolymerna mot finska företag. När arbetet är klart ska Holmen Paper även kunna bilda sig en uppfattning om hur den finska marknaden utvecklas samt vad förlag och tryckeriföretagen anser om framtiden.

Arbetet kommer att vara begränsat till ett trettiotal finska förlag och tryckerier av större storlek fördelat över segmenten tidningsföretag, magasinsföretag och civiltryckerier. I arbetet berörs inte grossister eller agenter för papper. Underlag för antagandena i arbetet är personliga reflektioner utifrån personer som intervjuats, antaganden från sekundär data samt egna uppfattningar och reflektioner.

Arbetet kommer inte att ta upp tekniska aspekter på olika trycktekniker och vilka olika papperskvaliteter de kräver för att fungera bäst.

## 1.3. Disposition

Arbetets struktur visas i figuren nedan. Detta för att förenkla läsningen för läsaren.



Figur 1. Utförandet och strukturen på arbetet.

Arbetet inleds med introduktionen där problemet kartläggs och syftet tydliggörs. Därefter kommer teoridelen. Efter teoridelen följer metoddelen, marknadsöversikt över globalt pappersutbud till finsk papperskonsumtion samt resultatet av intervjuerna. Av detta kommer sedan analys och diskussion. Arbetet avslutas med slutsatsen.

## 2 Teori

Teorin som kommer att behandlas i detta kapitel kommer att vara inriktat emot marknadsföring och hur man etablerar och stärker kontakter på marknader.

### 2.1 Teoriöverblick

För att beskriva olika sätt att ta sig in på marknader kommer tre olika tillvägagångssätt presenteras. Den första är *nätverksteorin* som är en relativt ny gren inom marknadsföringen, där utvecklingen har gått ifrån att fokusera på att hitta nätverk och hur nätverk sett ut historiskt till att fokusera på hur personer nätverkar för att skapa egna nätverk för karriärsyften.

*Relationsteori* bygger på personligheter i affärsrelationer och hur relationer funkar i olika affärstransaktioner. Relationsteori förklarar även delvis vilka relationer som passar vissa typer av företagskulturer och affärsklimat.

*Konkurrensteorierna* försöker förklara vilka knep och idéer som skapar fördelar gentemot konkurrerande företag. Teorin förklarar även varför vissa marknader fungerar bättre än andra samt varför de gör det.

### 2.2 Nätverksteori

Marknader består av olika nätverk av kunder, producenter och leverantörer (Johanson och Mattsson, 1991). Varje enskilt företag ingår i ett eget specifikt nätverk. Företag inom samma segment eller bransch har ofta gemensamma nätverk som de använder för att kommunicera med varandra. Nätverk kan vara något som en viss privatperson byggt upp genom år av personliga kontakter och affärstransaktioner men det kan även vara företagskluster där olika företag arbetar mot gemensamma mål eller andra gemensamma nämnare som miljöarbete.

Johanson och Mattsson (1991) menar att om man ska ta sig in i ett nytt nätverk måste man antingen bryta någon redan existerande relation eller erbjuda nätverket något nytt. Genom att ta sig in i ett mindre nätverk och sedan vara aktiv inom detsamma så kan det berörda företaget snabbt få tillgång till större nätverk och därav flera potentiella kunder. Genom nätverk kan företag få kontroll över viktiga resurser, men även möjligheten att sälja sina produkter och tjänster.

Enligt Johansson och Vahlne (1977) är internationaliseringsprocessen hos ett företag en stegvis process där företaget sakta bygger upp kontakter på det internationella planet. Ofta börjar en internationaliseringsprocess med att ett företag säljer sina produkter genom agenter på den nya marknaden. Nästa steg är sedan att skaffa sig egna säljare och en säljorganisation på den nya marknaden. I slutändan startar företaget upp lagerverksamhet men även egen produktion. De enskilt största faktorerna för att lyckas enligt Johansson och Vahlne är att bygga upp internationell erfarenhet och kunskap. Både erfarenheten och kunskapen är något som både personalen och organisationen lär sig med tiden. Kunskapen om hur bland annat konkurrenter, kunder och myndigheter reagerar vid olika tillfällen hämtas genom att vara aktiv på en marknad och kan inte läras genom generell marknadsinformation eller rapporter (Johansson och Vahlne, 2003).

Nätverk bygger mycket på personliga interaktioner mellan olika parter som leder vidare till att nätverk bildas. Hur kontakter byggs upp och vilka olika ingångsvinklar det finns för att skapa relationer avhandlas i nästa kapitel om relationsteori.



## 2.3 Relationersteori

Affärsrelationer är ett vitt begrepp och innefattar många olika typer av transaktioner. Relationer byggs således upp av många parametrar. Cannon och Perreault (1999) har baserat sin artikel om köpar- och säljarrelationer på ett antal faktorer på marknaden samt olika faktorer inom branscher som relationer kan bygga på, där vid har de kommit fram till åtta olika relationstyper enligt nedan:

**Basic buying and selling** – vilket uppträder då varor och tjänster byter ägare utan djupare relation. Detta kan till exempel vara köp på en spotmarknad<sup>1</sup>.

**Bare bone** – är väldigt likt basic buying and selling men skiljer sig lite då säljaren har större anpassning mot köparen.

**Contractual transaction** – är kontrakt med hög andel dolda överenskommelser som ej framkommer i kontrakten. Dessa relationer förekommer då företag har mycket gemensamma normer eller värderingar.

**Custom supply** – detta är kanske den transaktion som är medelvägen för köpare och säljare, där båda parterna är lika involverade.

**Cooperative systems** – denna transaktionsform innebär mycket samarbete och stora operationella knypunkter.

**Collaborative** – här har företagen högt informationsutbyte mellan varandra.

**Mutually adaptive** – här har parterna hög anpassning mot varandra. Detta förhållande uppkommer då varan eller tjänsten som handlas är väldigt komplex.

**Customer is king** – denna relationstyp innebär att säljaren ställer in sig hos köparen.

Cannon och Perreault (1999) bygger stor del av sin artikel och forskning på situationer på marknader men även hur olika företag arbetar. Något som Cannon och Perreault inte tar upp är där emot är ”commitment and trust” (förtroende, engagemang och respekt). Morgan och Hunt (1999) kommenterar just ”commitment and trust” som viktiga beståndsdelar då man ska skapa relationer mellan individer i företag. Vikten av att man vågar lita på sin handelspartner skapar i det långa loppet långvariga relationer som på sikt även är de lönsammaste. För att bygga upp relationer i nätverk menar Johanson och Mattsson (1991) att det är viktigt att börja med mindre och enskilda leveranser för att just bygga upp ett förtroende, men även respekt mellan varandra.

Morgan och Hunt (1999) konstaterar att för att en relation byggd på ”commitment and trust” ska fungera så måste parterna arbeta med att dela resurser och möjligheter samt erbjuda ett bättre alternativ än konkurrenterna. Man måste även kunna lita tillräckligt på sin handelspartner för att man ska våga dela med sig av marknadsinformationen samt lita på att denna information inte sprids vidare. Stora delar av deras teori består av vikten av kommunikation från båda parterna.

Vad som driver fram de olika relationerna mellan företag är dess villighet till kommunikation och informationsutbyte, men även hur väl integrerade parterna är med varandra genom tekniska lösningar, dataprogram eller rutiner (Cannon och Perreault, 1999). Detta kan tolkas som parternas anpassningsvilja. Graden av ökad anpassning av säljaren, köparen eller båda parterna är en faktor som spelar stor roll för hur väl en relation fungerar. Anpassning är även något som Johanson och Mattsson (1991) lyfter fram som en faktor för att en bra relation ska ta form. Anpassning har enligt Johansson och Mattsson (1991) tre positiva effekter på en

---

<sup>1</sup> Spotmarknad – Köpare och säljare möts på en marknad. Där de köper och säljer för dagspriset för varan utan att ingå någon relation med varandra.

relation. Den första är att relationen stärks med ökad anpassning, den andra är att relationen fördjupas och det blir svårare för andra företag att bryta relationen. Den tredje fördelen enligt Johanson och Mattsson (1977) är att företagen visar att man är intresserade av fortsatt utveckling av relationen och att man inser att den inte är helt perfekt.

Cannon och Perreault (1999) menar även att normer och dolda regler inom branschen spelar roll och hur väl dessa överensstämmer för de båda företagen. Har två parter olika uppfattningar om normer eller gör övertramp på de oskrivna reglerna så minskar chanserna att en god relation uppstår.

Relationer bygger även i slutändan ofta på att man som företag och företagare måste våga ta risker (Morgan och Hunt, 1999). Detta gör att ett företag nog måste välja ut vilka företag man vill arbeta djupare med. Valet av företag man vill arbeta vidare med och som man vill ha en djupare relation med kan vara svårt. Det enklaste sättet att ta reda på om relationen är värd att bygga vidare på är enligt Johanson och Mattsson att testa med att leverera mindre partier varor vid flera tillfällen och se hur det funkar parterna emellan. Inser man att man har ungefär samma idéer och arbetsmetoder kan det vara en grund för att försöka fördjupa relationen. Risktagandet är även en viktig faktor för att driva företag och branscher framåt.

## **2.2 Konkurrensteori**

Konkurrensen mellan företag och branscher bidrar starkt till ojämnheter i olika produktpriser samt vilka företag eller branscher som är lönsammast (Hamel and Prahalad, 1995). Konkurrens i mogna marknader leder ofta till hård prispress och det är svårt att differentiera sina produkter på grund av standardiseringar.

### **2.2.1 Konkurrensfördelar**

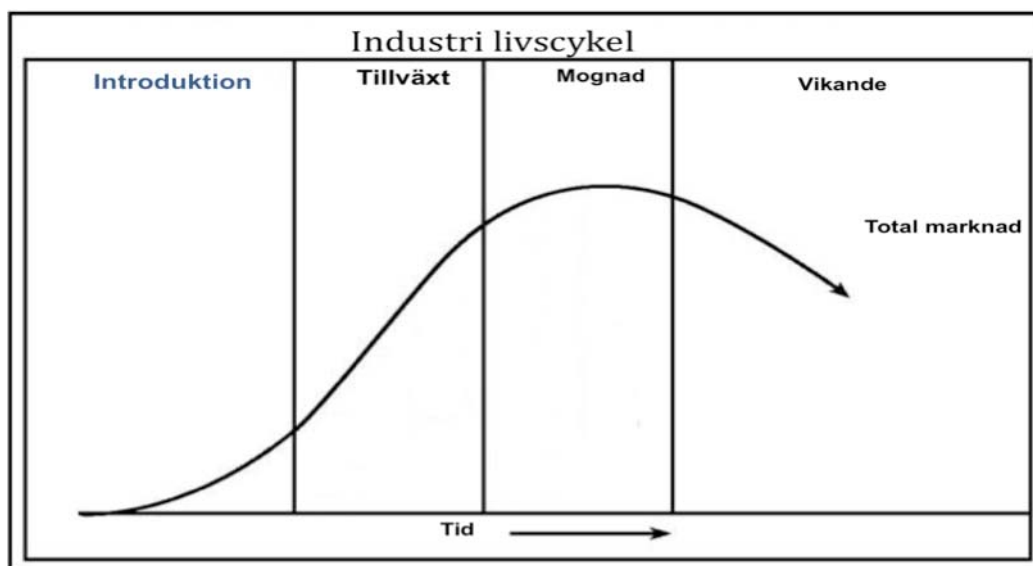
För att vara konkurrenskraftig i framtiden måste företag skapa framtiden och inte vara den som efterapar vad andra företag i samma bransch gör (op.cit). Hamel och Prahalad menar även att man som företag måste våga att inte bara skapa nya produkter och effektivare processer utan även tänka större och vara det företag som formar och leder branschen in i förändring. Håller man enbart på med att anpassa sig efter rådande marknadssituation så hinner man aldrig ikapp och presterar oftast inte som bäst.

Risken att företag som växer in i en mogen marknad fastnar och missar vidare utveckling av marknaden är överhängande (Grant, 1991). Men oftast finns det vägar att gå för att komma ur stagnationen eller den låga lönsamheten. Ett exempel på företag som brutit sig ur en mogen marknad med låg lönsamhet är dagligvaruhandelskedjan Wal-Mart.

Enligt Baden-Füller och Stopford (1992) så är det svårt för ett företag eller en organisation att göra de nödvändiga förändringarna som behövs för att ta sig ut ur en mogen marknad. Detta har sin grund i motstånd till förändringar och att man fastnar i en bekvämlighet där man är nöjd. De har dock skapat fem punkter utifrån framgångsfulla företag i mogna branscher:

- Mognad är ett sinnestillstånd inte ett skede i marknaden.
- Det är företaget som är viktigt inte branschen.
- Strategisk innovation är viktigt för att skapa konkurrensfördelar i en bransch med till synes begränsade möjligheter.
- Företag ska tydligt definiera den strategiska marknaden.
- Strategisk innovation kräver en entreprenörs organisation där organisationen tillåts experimentera och lära sig.

Svaga eller vikande marknader följs oftast av aggressiv priskonkurrens, företagskonkurser och instabilitet (Harrigan, 1980). Det som avgör om en vikande marknad kollapsar eller fortsätter att vara lönsam är hur väl branschen lyckas balansera utbud och efterfrågan. Svårigheten i att förutsäga framtida efterfrågan, hindren att avveckla produktion samt strategierna som de kvarvarande företagen har är avgörande för hur väl en bransch klarar en nedgång. Företag som producerar varor eller tjänster vars marknad riskerar att mogna och inom en snar framtid finna sig i en avtagande marknadstrend, måste enligt Harrigan utveckla sin produkt så att mognadsfasen på marknaden håller sig under en längre tid. Alternativt måste företagen utveckla sin produkt så att en ny tillväxtfas infinner sig innan marknaden minskar. I Figur 2 illustreras hur en typisk marknadstillväxt ser ut över tiden och vilka olika faser en produkt eller tjänst genom går i deras livscykel.



Figur 2. Industri livscykeln (modifierad Grant, 1991).

Företag kan välja olika vägar att gå när marknaden viker. Enligt Harrigan och Porter(ref) finns det fyra strategiska val för företagen att göra då marknaden sviker:

- Marknadsledare** som genom storlek skapar sig skalfördelar och styr marknaden.
- Nischa** sig till en lugnare och stabilare del av marknaden där lönsamheten är bättre
- Maximera kassaflödet** genom att öka försäljningen på alla produkter.
- Tidig nedläggning** innan priserna på företagen går ner på grund av dålig lönsamhet.

Men enligt (Grant, 1991) finns det bara två sätt för att bli mera konkurrenskraftig. Det ena är att tillverka samma produkt men till ett lägre pris. Det andra är att erbjuda något mer än själva produkten och ta ut ett högre pris.

Fördelar jämfört med andra konkurrenter kan även vinnas genom att vara först på en marknad eller med en tjänst (Grant, 1991). Genom att vara det företag som sätter upp standarden eller vara först med att plocka upp viktig kompetens kan viktiga fördelar skaffas. Som första aktör kan man lyckas åstadkomma ett bättre rykte hos leverantörer, distributörer och konsumenter.

### Förändring

Vissa organisationer har en struktur och kultur som främjar förändring. Detta kallas för lärande organisationer och har som fördel att personalen hela tiden försöker att ta fram

modeller, verktyg och tekniker för att organisationen ska kunna förändras och växa snabbare än sina konkurrenter (Bloisi et al, 2003). Dessa olika tillvägagångs sätt kan vara:

***Införskaffande av kompetens*** – Organisationen lär sig genom att binda till sig ny personal eller resurser. Organisationen letar hela tiden nya sätt att arbeta på.

***Experimentation*** – Organisationen testar sig fram och försöker att vara först på marknaden med nya produkter.

***Ständig förbättring*** – Organisationen lär sig genom att hela tiden förbättra varje process man är involverad i. Målet är att vara tekniskt ledande inom det man gör.

***Studera andra*** – Organisationen lär sig genom att studera andra och försöka göra lika bra eller bättre inom sin egen organisation.

Vilket sätt som passar bäst på olika organisationer är svårt att säga och beror mycket på hur kulturer ser ut i organisationen. Forskning har dock visat att de företag som har en experimenterande arbetssätt är ofta bättre på att slutföra och implementera förändringar (Bloisi et al, 2003).

## 3 Metod

Metod är det sätt man vetenskapligt arbetar med för att förstå ett specifikt kunskapsområde samt hur man behandlar ämnet. Man kan exempelvis arbeta med hypoteser, jämförelser eller att göra enkla beskrivningar (Ejvegård, 1996). Metoden leder till olika tekniker för att samla in det data man behöver. Insamlingen av data sker främst med hjälp av intervjuer, enkäter eller analyser av sekundärdata.

### 3.1 Kvantitativ vs kvalitativ

När man ska utforma ett arbete så finns det två olika grundformer av tillväga gångs metoder, kvantitativ eller kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden besvarar frågor som hur mycket, hur många medan den kvalitativa metoden mera besvarar frågor som varför, vem eller på vilket sätt (Kvale, 1997). Den kvantitativa rapporten ska innehålla mer eller mindre statistiska säkerställda bevis medan vikten i ett kvalitativt arbete mera fokuserar på förståelse (Holme; Solvang, 1997).

Vid kvalitativa arbeten har man möjligheten att vara flexibel, då man ej behöver formalisera frågorna man vill ha besvarade (op.cit). Detta leder ofta till att man kan få ut mera ur varje intervju objekt. Vid kvalitativa arbete är närheten till respondenterna viktig (opt.cit). Den kvantitativa metoden bygger ofta på ett större urval av respondenter vilket gör metoden för att samla in data ofta blir i enkätform eller tar mycket mera tid i anspråk.

Vid detta arbete kommer jag att arbeta med en kvalitativ metod då tiden för arbetet är relativt begränsad för att kunna utföra någon analys av ett större antal respondenter som krävs i en kvantitativ analys. Frågeställningarna inom arbetet passar även bättre på en kvalitativ metod då det är enklare att få fram informationen genom en mera friare syn på informationsinsamlandet. Den kvalitativa metoden är svårare att validera och tillförlitligheten förloras delvis då resultatet blir personligt (Carlström, Carlström-Hagman, 2006).

### 3.2 Intervju eller enkät

Forskningsrapporter bygger oftast på fakta som är insamlat via intervjuer eller i form av enkäter. Enkäter används oftast vid större grupp respondenter, då tiden det skulle ta att intervjua varje enskild person skulle ta alldeles för mycket tid i anspråk. Enkäter har dock problemet att de inte fylls i och/eller lätt hamnar i papperskorgen. Många enkäter har tendensen att hamna på hög hos respondenten och man måste ofta skicka påminnelser för att öka på svarsfrekvensen (Holme, Solvang, 1997). Ett annat problem med enkäter som skickas med post till olika personer och företag är att det kan vara svårt för enkäten att nå rätt person. Kommer enkäten till fel person så bli inte svaren så uttömmande man vill att de ska vara. Ett annat problem kan vara att respondenterna har olika referenser till vissa ord eller ordval vilket kan leda till att personer som egentligen har samma attityder svara olika på frågorna som ställts.

Intervjuer via telefon eller direkt med personen i fråga tar mycket tid, då man måste ta sig till de olika intervjuobjekten samt att intervjuerna tenderar att ta längre tid än man från början planerat. Fördelarna med intervjuer är att om man är en bra intervjuare kan man gräva fram mera fakta genom att ställa rätt följdfrågor (Ejvegård, 1993). En stor nackdel som varje intervjuare ska ha koll på är dock att man måste vara neutral och inte få respondenten att svara det man vill att den ska svara utan vad den själv har för åsikter (op.cit).

I detta arbete kommer jag främst att använda mig av direkt- och telefonintervjuer. Jag kommer dock även att låta vissa respondenter svara på mina frågor via mejl, då vissa kan ha problem att uttrycka sig i engelskt tal. På så vis fångar jag fler respondenter. Problemet kan vara att vikta hur de olika informationsinsamlingsmetoderna står sig emot varandra samt vilken metods svar som väger tyngst. Det kan skilja på åsikter och attityder från en och samma person med olika datainsamlingsmetoder. Det kommer dock inte att göras någon större skillnad mellan de olika insamlingsmetodernas svar.

Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade. Det vill säga jag kommer att vara lyhörd och intervjufrågorna blir mera en mall istället för ett frågeformulär. Alla respondenter kommer således ej att ställas inför samma frågor, detta på grund av respondenternas olikheter. Frågorna som respondenterna ska svara på kommer att vara både strukturerade och ostrukturerade (Trost, 1993). En strukturerad fråga innebär att frågan har ett specifikt svar som till exempel ja eller nej medan ostrukturerade frågor har en bredare svarsmöjlighet med en förklaring.

Intervjufrågorna (Bilaga 2) utgår från problemformuleringen och syftet. Andreas Boo (Holmen Paper) och Torbjörn Elowsson (Professor SLU) hjälper till att arbeta fram en frågemall. För att testa frågorna och som träning inför intervjuerna kommer en testintervju på civiltryckeriet Wikströms i Uppsala att genomföras.

### **3.3 Datainsamling och källkritik**

Information som används kan antingen vara sekundär- eller primärdata. Primärdata källor som är pålitliga är till exempel protokoll, officiell statistik eller riksdagstryck medan sekundärkällor kan vara forskarrapporter eller tidningsartiklar (Ejvegård, 1993). I arbeten är det vanligt att man använder sig både av primär- och sekundärdata.

Olika källor kan ha olika tillförlitlighet (op.cit). Sekundärkällor har som regel en lägre tillförlitlighet än primärkällor. Kanalen som används för att förmedla information kan även vara av vikt då man ska bedöma källans kvalitet, till exempel kan en Internet hemsida vara av sämre dignitet än en tryckt bok. Detta grundar sig i källans oberoende eller härkomst (op.cit). Av vikt är även färskheten i data (op.cit). Färskare data är vanligen av större tillförlitlighet än äldre data.

I detta arbete användas sekundärdata då intervjuföretag identifieras samt för att kartlägga den finska marknaden. Primärdata samlas in genom intervjuer och enkäter med de utvalda företagens produktions- eller inköpschefer. Primärdata som används vid resultat och analys kommer att varvas med sekundärdata för att kunna fånga så många infallsvinklar som möjligt.

### **3.4 Urval**

Valet av intervjuobjekt görs tillsammans med Andreas Boo på Holmen Paper. En tidig sortering görs på geografiskt läge och omsättning. Företagen sorteras in i grupperna magasin förlag/magasinstryckare, tidningsförlag/tidningstryckare och civiltryckerier. I det fortsatta arbetet kommer benämningen magasin förlag användas även för magasinstryckerier, samt inom definitionen av tidningstryckare kommer även tidningsförlag inkluderas. Detta på grund av att de båda olika verksamheterna förlag och tryckeri än så länge ofta tillhör samma koncern eller har liknande villkor för uppköp av papperskvalitéer.

Till grund för de företag som kommer att intervjuas ligger de bolag som Holmen Paper redan idag har bra kontakt med. Dessa företag anses vara intressanta för att de kan vara lätta att få ordentliga svar ifrån samtidigt som Holmen Paper kan få en djupare insikt i dessa företag.

Ytterligare valdes ett par finska företag på grund av deras relativt höga omsättning samt ett intressant geografiskläge eller produktionsområde.

I en djupare granskning visade det sig att flera av de företag som valdes ut ägdes av en och samma koncern, vilket fick till följd att ett par stycken företag föll bort på grund av att de hade gemensamma inköpsorganisationer. Urvalet stannade vid 33 olika företag (Tabell 1).

Tabell 1. Urval av företag fördelat på olika segment av marknaden

Urval efter fördelning		
Tidningsföretag	9	
Magasinsföretag	10	
Civiltryckare	14	
Totalt	33	

Av dessa totalt 33 utvalda företag så intervjuades 12 företag enligt Tabell 2.

Tabell 2. Intervjuade personer samt vilket företag de representerade och i vilket segment det intervjuade företaget är aktivt på

Intervjuade	Företag	Segment	Datum
Ilikka Tikka	Länsi-Savon	Tidningsföretag	080410
Hans Boije	HSS, Vasabladet	Tidningsföretag	080429
Timo Lehtovuore	Esa Lehtipiano	Tidningsföretag	080408
Krister Söderlund	Forma Publishing	Magasinsföretag	080409
Jouni Tankka	I-Print	Magasinsföretag	080418
Jako Nyman	Acta Print	Magasinsföretag	080409
Helena Porko	UPC	Civiltryck	080425
Reijo Kuosmanen	Karisto	Civiltryck	080408
Mikka Rouskannen	Edita	Civiltryck	080423
Heikki Kaija	Multiprint	Civiltryck	081008
Eero Pohjola	Hansaprint	Civiltryck	081010
Jukka Jouvonen	Libris	Civiltryck	081024

Flera anledningar spelade in då endast 12 av de 33 bolagen ställde upp i undersökningen. En av de mest påtagliga är att flera av de personer som skulle intervjuas hade bristande kunskaper i engelska. En annan var tidsbrist eller inget intresse av att ställa upp.

## 4 Marknadsöversikt

Detta kapitel ger en överblick av pappersmarknaden globalt och i Europa samt hur tryckerierna ser ut i Finland.

### 4.1 Globalt

Marknaderna för papper i världen växer med några procent varje år (Holmen paper Insight, 2007). Mest växer marknaderna i Asien, Östeuropa samt Syd- och Latinamerika. Den Nordamerikanska marknaden är den som under 2008 har det största försäljningsfallet medan Europas marknader går svagt uppåt till stor del beroende på tillväxten i Östeuropa (op.cit). Dock finns det idag en överkapacitet hos papperstillverkningsföretagen i världen, som synes i tabellen nedan, som sakta håller på att minska mestadels på grund av nedläggning av produktionskapacitet.

Tabell 3. Översikt på den samlade efterfrågan och utbud på vissa marknader och kvalitéer (op.cit)

2007 (ton)	Västeuropa		Nordamerika		Världen	
	Utbud	Efterfrågan	Utbud	Efterfrågan	Utbud	Efterfrågan
Tidningspapper	10.1	9.1	12.0	9.7	40.1	37.2
SC papper <sup>2</sup>	5.2	3.5	2.7	2.8	8.2	7.4
Övr. bestruket Ej	3.3	2.3	4.0	3.2	9.4	8.3
Bestruket papper	10.2	7.1	5.3	5.9	19.3	18
<b>Totalt</b>	<b>28.9</b>	<b>22.0</b>	<b>23.9</b>	<b>21.6</b>	<b>76.9</b>	<b>70.9</b>

Överkapaciteten på marknaderna gör att det blir svårt att få ut de papperspriser tillverkarna vill ha för att redovisa god lönsamhet. Ett av de största problemen som papperstillverkande företag har är att produktionsanläggningarna binder stora mängder kapital. Detta leder till att företagen har incitament att köra anläggningen så nära max det bara går för att få en bra avkastning på det bundna kapitalet. Således uppstår snabbt ett överutbud om efterfrågan sjunker.

### 4.2 Europa

Under de senaste åren har företagen inom papperstillverkningsbranschen stängt ner pappersmaskiner och hela bruk ([www.papersnet.se](http://www.papersnet.se)). Detta gör att flera pappersanläggningar inom Europa kunnat öka sitt kapacitetsutnyttjande. Trots detta har papperstillverkarna inte lyckats med att höja priserna tillräckligt för sina produkter för att täcka kostnadsökningarna på insatsråvarorna massaved och energi (Holmen årsredovisning, 2008). Anledningarna till de högre råvarupriserna, på massaved och flis, för papperstillverkare inom den nordeuropeiska marknaden är många, men två av de mera betydelsefulla faktorerna är:

- Högre tullavgifter på rundved som exporters från Ryssland ([www.epochtimes.se](http://www.epochtimes.se)).

<sup>2</sup> ”Superkalandrerat magasinpapper (SC papper) används främst för konsumentmagasin, kataloger och reklam-material och passar bäst till heatset och djuptryck” ([www.holmen.com](http://www.holmen.com), b).



- Ökad efterfrågan på sortimenten massaved och flis från konkurrerande branscher (www.skogsallskapet.se), främst från värme- och kraftvärmeanläggningar.

Pappersmarknaden i Europa har hållit sig jämförelsevis stark jämfört med den Nordamerikanska, samtidigt som den amerikanska US dollarn försvagats kraftigt emot Euron och andra valutor under 2007 och 2008 (www.valutakurser.net). Detta har lett till att stora volymer som tidigare tillverkades för den amerikanska pappersmarknaden istället säljas på den europeiska marknaden (www.ppt.fi). Vilket fått till följd att den europeiska marknaden nästintill mättats av stora pappersvolymer (StoraEnsos årsredovisning 2007).

Tidningspapperspriserna har varit relativt förskonat ifrån prisras medan kvaliteter med högre förädlingsgrad sjunkit i pris desto mer (Holmens årsredovisning, 2008). Detta har gjort att prisskillnaderna mellan de olika papperskvaliteterna har tryckts ihop. Tryckeriernas kunder kan då med mindre kostnadspåslag få en mera högkvalitativ produkt. Det kan vara svårt att motivera en kund att behålla den lägre papperskvaliteten som Holmen Paper producerar.

#### 4.2.1 Holmen Paper

Holmen Paper är en del av det större svenskbaseade skogsföretaget Holmen Group AB. Holmen Paper är till stor del tidningspapperstillverkare med den största tyngden i bruken Hallsta i Hallstavik och Braviken i Norrköping (www.holmenpaper.se, b). Holmen Paper har även nyinvesterat i ett pappersbruk i Madrid. Holmen Papers fördelning av tillverkade papperskvaliteter över de olika pappersbruken ses i Tabell 4.

Tabell 4. Fördelning av kapacitet och papperskvaliteter på Holmen Papers bruk (Modifierad ppt)

	Tidnings- papper	TDP	MF Magasin	SC	Bok- papper	Bestruket	Tot. Kapacitet
<b>Braviken</b>	457	196					<b>653</b>
<b>Hallsta</b>	207		334	131	64		<b>736</b>
<b>Madrid</b>	374		24			32	<b>430</b>
<b>Total</b>	<b>1038</b>	<b>196</b>	<b>358</b>	<b>131</b>	<b>64</b>	<b>175</b>	<b>1819</b>

Som framgår av Tabell 3 så tillverkar Holmen Paper tidningspapper till största del. De har inte någon större kapacitet att producera de mera högförädlade papperskvaliteterna. På längre sikt vill därför Holmen omstrukturera så att pappersbruket i Hallstavik, i större utsträckning än idag, tillverkar högförädlade papperskvaliteter. Samtidigt som den nya pappersmaskinen i Madrid skiftar från standardtidningspapper till att producera LWC<sup>3</sup> (bestruket papper, magasinypapper). Detta för att komma ifrån den dominans man idag har på tidningspapperssidan.

Holmens totala papperskapacitet är cirka 2 årston papper (Holmens årsredovisning, 2008). Pappret säljs via försäljningsbolag eller via agenter främst inom Europa, där Storbritannien är en av de största marknaderna (www.holmenpaper.com, b).

<sup>3</sup> LWC-papper - Light Weight Coated. Är ett bestruket papper med högt innehåll av mekanisk massa. Det används för kvalitetstidskrifter och reklamtryck med höga krav på färgtryck (www.tork.nu).

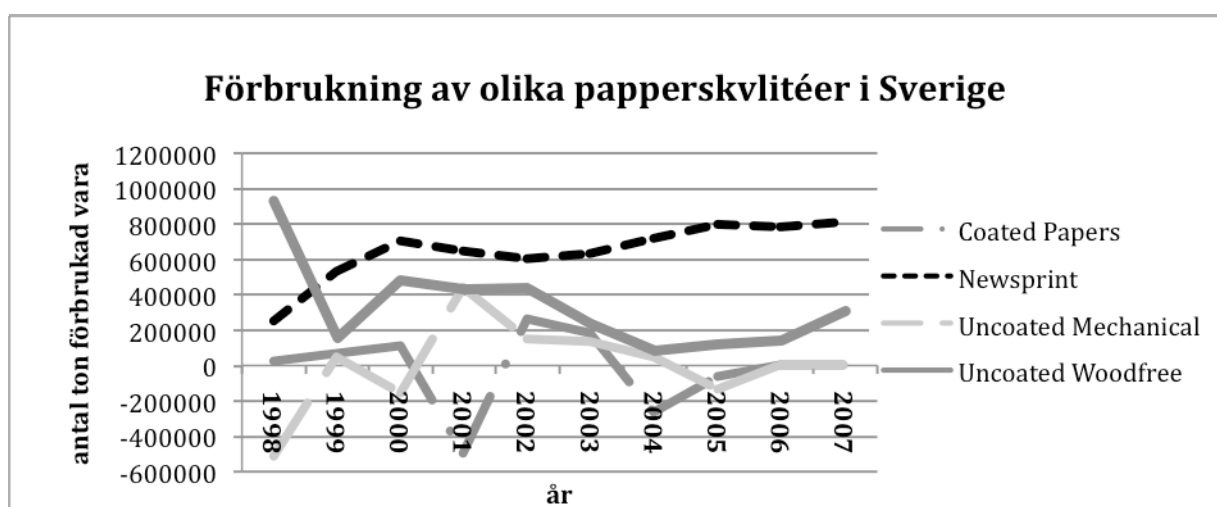
Holmen Paper genererar cirka en tredjedel av koncernens vinst men står för mer än hälften av dess omsättning och nära hälften av dess operativa kapital ([www.holmenpaper.com](http://www.holmenpaper.com), b). Detta medför att Holmen Paper har höga krav att ge avkastning på det bundna kapitalet.

### 4.3 Finland

Förbrukningen av pappersprodukter i Finland och Sverige skiljer sig en hel del. En del av denna skillnad kan förklaras av att länderna har olika stora befolkningar, Finland har cirka 5 miljoner och Sverige cirka 9 miljoner invånare ([www.wikipedia.se](http://www.wikipedia.se), a,b) Den stora skillnaden som visar sig i Figurerna 3 och 4 bygger troligen i statistiska fel då länderna själva ska rapportera in industrins produktionstal till Food and Agriculture Organisation (FAO). Ser man till skillnaderna så har Finland en mera jämn pappersförbrukning bortsett från ett kraftigt fall i "uncoated woodfree" sortimentet. För Sveriges del har man väldiga förbrukningsskiftningar med höga toppar och låga dalar. Trenden är att förbrukningen sjunker för alla papperskvaliteter i båda länderna, förutom tidningspappersanvändandet som i Sverige stigit markant.



Figur 3. Finlands förbrukning av olika papperskvaliteter. ([www.FAO.org](http://www.FAO.org))



Figur 4. Sveriges förbrukning av olika papperskvaliteter. ([www.FAO.org](http://www.FAO.org))

Enligt statistik i Tabell 5 från FAO så producerar Finland relativt lite tidningspapper i jämförelse med Sverige och tvärt om vad gäller obestruket mekaniskt papper.

Anmärkningsvärt är att Finland verkar importera obestruket papper för att sedan vidareexportera det.

Tabell 5. Finlands och Sveriges produktion, import, export och förbrukning av tidningspapper och obestruket mekaniskt papper för året 2007 (www.FAO.org)

Tidningspapper			Obestruket mekanisk papper 2007		
	2007			2007	
	Finland	Sverige		Finland	Sverige
Produktion	586.080	2.547.000	Produktion	2.442.000	1.151.723
Import	86.146	67.000	Import	843.629	188.000
Export	516.777	1.802.000	Export	2.636.172	1.340.000
Förbrukning	155.449	812.000	Förbrukning	649.457	-277

### 4.3.1 Tryckerier

I Finland finns uppskattningsvis ca 1 600 tryckeriföretag dock är de flesta små (www.graafinentoellisuus.fi). Två tredjedelar av tryckeriföretagen har färre än fem anställda samtidigt som de tio största står för ca 50 % av sektorns totala omsättning (op.sit). Många tryckeriföretag som ej klassas som små företag i Finland ägs av större mediakoncerner. Vanligtvis äger koncernerna både en förlags- samt en tryckeriverksamhet. Vanligtvis äger koncernerna flera skilda tidningstitlar som finns representerade på olika geografiska områden i Finland. I vissa fall äger koncernen även en eller flera civiltryckerier som ej är involverad i att trycka koncernens titlar.

Marknaden kan delas upp efter flera kriterier, men enklast är att använda omsättning eller inriktning på tryckjobben. Sorterar man på omsättning så finns det tre huvudkategorier av företag. Globala, regionala och små aktörer. De globala aktörerna använder sig ofta av centrala inköpsorganisationer. Vilket gör att de kan kontraktera eller köpa in stora mängder papper samtidigt och på så viss pressa ner papperspriserna. De regionala eller medelstora företagen karaktäriseras av att de fortfarande har behov av regelbundna pappersleveranser, men har inte samma möjlighet att pressa papperspriserna från leverantörerna. Små tryckerier har ofta en mera sporadisk leveranscykel samtidigt som de inte har någon större möjlighet att påverka papperspriserna. Däremot har de en större flexibilitet i valet av leverantör då de enklare kan välja och vraka bland leverantörerna. På grund av den mindre volymen som de mindre tryckeriföretagen har behov av så använder de sig i högre utsträckning av grossister som leverantörer av papper.

Om man delar in företagen efter vad de trycker så är det tre segment som man oftast fokuserar på tidnings-, magasins- och civiltryck. Tidningsföretagen är ofta antingen rena tidningsförlag eller rena tidningstryckerier. Tidigare var det vanligare att de var integrerade inom en koncern (pers.med. Boo, 2008).

Likaså magasinss-företagen kan delas upp i magasinss-förlag eller magasinstryckare. Tidigare har även dessa två typer av företag varit integrerade med varandra liksom tidningsföretagen. Under senare år har magasinss-förlagen börjat göra sig av med sin tryckeriverksamhet, detta på grund av att magasinstryckerierna ej använde pressarna fullt ut vid produktionen av magasin (op.cit).

Civiltryckarna är tryckerier som är mera självständiga då de ej har "egna" produkter de måste trycka, utan helt enkelt trycker åt en kund på beställning eller producerar och designar mindre upplagor i egen regi. Detta segment blir spretigt då de trycker allt ifrån direktreklam, klisterlappar, magasin, kataloger, böcker till presentkort. Civiltryckarna kan därför ha väldigt snäv produktion inriktad mot någon speciell nisch på marknaden. Eftersom civiltryckarna har en bredare produktspektrum behöver de även ha tillgång till flera olika papperskvaliteter.

Papperstillverkare vill ofta ha en mix av stora, medel och små kunder. Detta för att de stora kunderna pressar ned priserna men bidrar till att man får avsättning för stora volymer. Medelstora företag köper inte lika stora mängder papper men är å andra sidan kunder som har möjlighet att betala mera för pappret och bidrar till att lönsamheten för pappersbruket förbättras. De riktigt små företagen köper i första hand sitt papper från grossister och inte direkt från papperstillverkarna. Som papperstillverkare är det därför viktigt att hitta en bra mix mellan de olika kundgrupperna för att hitta avsättning för allt papper man tillverkar samtidigt som lönsamheten ska bibehållas på en högnivå. Holmen Paper har som mål att öka marknadsnärvaron på den finska marknaden genom att öka försäljningen främst till medelstora tryckeriaktörer. Detta på grund av att dessa aktörer ofta har bättre betalningsförmåga (op.cit).

## 5 Resultat

I detta kapitel presenteras resultaten från intervjustudien av de finska medieföretagen. Resultaten kommer att delas in efter huvudrubriker baserat på intervjufrågorna. Där efter uppdelas resultaten på *tidningsförlag, magasinsförlag och civiltryckare*.

### 5.1 Nätverk och relationer

#### *Tidningstryckare*

På frågan om det är de själv som är den aktiva parten vid upprätthållande av relationer och nätverk med pappersleverantörer, svarar tidningstryckarna att med de stora lokala (finska) aktörerna så har man en stadig relation där båda parterna håller kontakten. Däremot så har man mindre kännedom och kontakt om utländska aktörer eller mindre aktörer. Uppfattningen är att det är de som står för den aktiva delen i dessa relationer. Tidningstryckarna menar även att det är de som oftast letar upp de utländska och mindre leverantörerna än att de blir kontaktade. Kontrakten som de idag har med pappersleverantörerna har en löptid på ett år.

#### *Magasinsförlag*

Magasinsförlagen svarar på frågan hur kontakten med pappersleverantörerna ser ut:

- att de har bra relationer med sina leverantörer.
- att de endast har kontakt med de stora finska aktörerna så som Stora Enso och UPM Kymmene.
- att de har mest kontakt med grossister.

Kontrakten om pappersleveranser sker även här som hos tidningstryckarna på årsbasis.

#### *Civiltryckare*

Civiltryckarna svarar att de har god kontakt med de olika pappersleverantörerna. En respondent svarar att de har regelbunden kontakt med vissa leverantörer och med andra har de bara kontakt med någon gång per år. En svarar att de har ungefär hälften svenska och hälften finska företag som leverantörer, men att de bara söker nya leverantörer om de behöver någon ny papperskvalité. I övrigt svarar respondenterna att de inte aktivt söker nya leverantörer.

Ett par av civiltryckarna svarar att de endast har kontakt med finska pappersgrossister och att de genom dessa har kontakt med papperstillverkarna. Kontrakten är oftast ettåriga men även halvårskontrakt förekom. Den kortare kontraktstiden beror på att prisfluktuationer förekommer och att man på så viss tror att papperspriserna kommer att sjunka.

### 5.2 Val av leverantör

#### *Tidningstryckare*

En tidningstryckare svarar att de aldrig eller mycket sällan testar andra papperskvalitéer. En svarar att de aldrig testar men att deras tryckeri de arbetar emot har mellan 4-5 olika kvalitéer att välja på. På frågan om det är viktigt att köpa alla papperskvalitéer från samma leverantör svara alla att det inte är viktigt för dem. En svarar att de för tillfället har fyra till fem leverantörer men att de jobbar på att inte ha många. De respondenter som intervjuats svarar att de använder papperskvalitéerna "News", "Improved news" och "wood free".

Vid val av leverantör svarar en att priset för varan är det viktigaste därefter kommer kvalité och sist service. En annan köpare svarar att kvalitén mellan olika leverantörers produkter är

väldigt lika vilket gör att priset blir avgörande. Samtliga svara dock att det kan vara svårt att avgöra vad som väger tyngst av pris, kvalitet och service. Samtliga tidningstryckare använder sig inte i främsta hand av något lager eller leveranssamarbete med sina leverantörer, utan håller själva ett lager av pappersråvara de behöver.

### ***Magasinsförlag***

Magasinsförlagen svarar att de testkör olika papperskvaliteter ganska ofta. En svarar att de aldrig testkör på offsetpressen men att de testar oftare på deras digitala pressmaskin. Magasinsförlagen anser inte att det är av större vikt att köpa alla papperskvaliteter från samma leverantör, men man eftersträvar att inte ha mer än en leverantör per kvalitet. En magasinsförläggare säger att de har som ambition att bara ha en leverantör på grund av att de inte är så stora. Eftersom magasinstryckarna är aktiva inom ett bredare segment än tidningstryckarna så använder de även flera papperskvaliteter. Den helt klart vanligaste kvaliteten som respondenterna använder sig av är de kvaliteter som är de högst förädlade. SC papper och news används i mindre omfattning.

Vid val av leverantör är alla överens om att priset på pappret är den helt klart viktigaste faktorn. På andra plats svarar samtliga kvalitén, men en säger att leveranstiden är lika viktig. Service kom som sista alternativ. Magasinsförlagen har olika arbetsmetoder vid lagerhållning. En respondent svarar att de endast arbetar med ”Just In Time” (JIT) leveranser emot pappersleverantörerna medan en annan svarar att de har ett eget lager som de sköter om. Dock svarar en att de inte har någonting att göra med pappersleveranser utan allt sådant sker via det tryckeri de använder sig av.

### ***Civiltryckare***

På frågan hur ofta de testkör olika papperskvaliteter från olika leverantörer svarar flertalet civiltryckarna att de gör det inte så ofta. En svarar att de endast gör det om de ser en kostnadsvinst i att byta leverantör. En annan svarar att de testkör ungefär en till två gånger per år. En respondent svarar dock att de testkör ungefär en gång per månad. Det är dock inte viktigt för någon av respondenterna att de beställer papperskvaliteter från samma leverantör. Svaren om vilka kvaliteter som de mestadels använder är lika spridd som civiltryckarnas verksamhetsområden.

När respondenterna fick vikta vilket av *pris, service och kvalitet* som var viktigast vid val av leverantör så svarade de allra flesta att priset var den absolut viktigaste faktorn. Någon svarade att papperskvaliteterna mellan de stora pappersleverantörerna inte skiljer sig så mycket åt vilket gör att priset blir viktigast. En annan svarar att service kommer på andra plats och att kvalitet hamnar sist. En civiltryckare anser att den gemensamma effektiviteten och tillgängligheten på papper är viktig.

Civiltryckarna svarar att de oftast använder sig av någon form av JIT leveranser från papperstillverkarna eller grossisterna. En svarar dock att de använder JIT leveranser från grossisterna men att de köper in deras vanligaste kvaliteter direkt från papperstillverkarna och lägger på deras lager. En tryckare använder sig av JIT men har ett eget buffertlager också.

## **5.3 Konkurrens genom prisstrategi**

### ***Tidningstryckare***

Flertalet tidningstryckare anser att papperspriserna ligger på en relativt hög nivå. Samtidigt som en respondent flikar in att priserna sjönk under förra vintern (2007) och har stannat kvar på den lite lägre nivån, på grund av de långa kontrakten. Någon tycker att priserna är för höga

medan en annan tycker att prisbilden har varit ganska varierande men legat relativt låg. Ser man över tiden har priserna varit relativt stabila menar samma respondent.

Samtliga tidningstryckare anser att priserna på papper kommer att stiga i framtiden. En förklarar att det kommer att bero på kapacitetsnedläggningar, att den ryska och de östeuropeiska marknaderna ökar samt fortsatt minskning i den amerikanska marknaden.

### ***Magasinsförlag***

På frågan vad de anser om dagens papperspriser så anser flera att de är acceptabla eller att magasinsbranschen borde vara nöjda för tillfället. En har dock en avvikande åsikt och tycker att priserna är alldeles för höga. Denna kommentar ska dock vägas mot att företaget som denna jobbade för är på väg att läggas ner på grund av dålig lönsamhet.

De flesta väntar sig att priserna kommer att gå upp. Samma person som tyckte att priserna var alldeles för höga anser att priserna från leverantörerna måste gå ner för att inte alla företag i branschen ska försvinna. Respondenten förstår varför andra personer i branschen och leverantörerna tror att priserna kommer att gå upp, nämligen på grund av att papperstillverkarna måste betala mer för sina råvaror.

### ***Civiltryckare***

Civiltryckarna har en lite blandad syn på papperspriserna. Någon tycker det är ganska normala papperspriser medan en annan tycker att priserna är alldeles för höga, en tredje person anser dock att de är relativt billigare än för fem år sedan.

Vad tryckarna anser om prisutvecklingen av papper i framtiden går även det isär och speciellt då de förklarar vad som ligger bakom den förväntade utvecklingen. En tror rätt och slätt att priserna kommer att gå upp. En annan tror även att priserna kommer att gå upp men tillägger att det är för att alla tillverkare tillsammans annonserat om höjningar. En tredje avslöjar inte vad denne tror kommer att hända men enligt tonfallet lutar det mot ett stabilt eller svagt sjunkande papperspris. Vidare berättar denne person att priserna inte kommer att gå upp förrän efterfrågan är större än utbudet och det kommer inte hända förrän tillräckligt mycket papperskapacitet läggs ner. En civiltryckare anser att priserna kommer att stiga en aning framöver för att sedan stabiliseras på den lite högre nivån.

Civiltryckarnas idéer hur de ska bemöta en eventuellt tuffare framtid liknar i mycket de tidigare segmentens svar. En svarar att de måste arbeta med flera olika projekt som har som mål att öka effektiviteten i de olika arbetsmomenten exempelvis att minska pappersspillet i tillverkningsprocessen. En annan anser att om samtliga tryckerier drabbas av ökade papperspriser så kommer det inte att bli några problem, därför att då kommer man inte ha några svårigheter att även öka produktpriserna. Samma respondent fortsätter med att förklara att de kommer att sätta till alla tänkbara medel för att förhindra en prishöjning per råvara. Exempel som respondenten ger är att beställa stora mängder samtidigt, tuffare tag i förhandlingar samt möjligheten att byta leverantör ofta utan att tillfråga den gamla leverantören. Det allmänna svaret är dock att man måste arbeta med att få bättre betalt för sina produkter.

## 5.4 Framtiden

### *Tidningstryckare*

De representanter från tidningsföretagen som intervjuats har förklarat hur de kommer att fortsätta jobba för att bemöta konkurrens och högre råvarupriser. Detta för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden.

Tidningstryckarna har en del skilda svar men på det hela liknar svaren varandra. Flera svarar att de måste jobba med att minska kostnaderna på alla avdelningar på företaget. Målet är att effektivisera samtliga processer samt öka värdet för konsumenten. En respondent säger dock att i slutändan kommer slutkonsumenten att få ta smällen för de ökade kostnader som uppkommer.

På frågan vad de tror kommer att hända med antalet tryckjobb, upplagan, sidantal och papperskonsumtion svarar flertalet att tryckjobben troligtvis kommer blir fler (Tabell 6). Upplagorna förblir lika stora eller minskar i långsam takt. Sidantalet tror många kommer vara stabilt eller sakta sjunkande medan de flesta tror att den egna papperskonsumtionen kommer att minska.

Tabell 6. Sammanställning över vad tidningstryckarna anser kommer att förändras i framtiden

	Minska	Oförändrat	Öka
Antal tryckjobb		2	1
Upplaga	2	1	
Sidantal		3	
Papperskonsumtion	2	2	

Enligt tidningstryckarna så kommer deras segment inte att förändras drastiskt i framtiden. En framhåller att tidningsbranschen inte utsätts för någon hårdare konkurrens på deras lokala marknader, en av de kritiska faktorerna skulle istället kunna vara vad som händer med annonsintäkterna. Dessutom har tidningstryckarna lyckats åstadkomma att Internet blivit en tillgång.

Vidare så säger en respondent att tryckarna troligen måste finna sig i en minskning i upplagornas storlek, men att gratistidningar och insticksbilagor kommer att öka och motverka tidningarnas minskning. Samma respondent förklarar att de inte kommer att investera i några nya pressar utan det är endast mindre uppdateringar som planeras den närmaste framtiden.

### *Magasinsförlag*

Magasinsförlagen har en bredare spridning i sina svar på frågan var de anser de måste göra för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden. En respondent anser att man inom företaget måste arbeta mer med att utveckla den egna tillverkningsprocessen samt att ta mera betalt för sina produkter. En annan anser att man måste arbeta med försäljning, ökad effektivitet samt investeringar i en bra produktmix, mellan de olika värdeskapande processerna, för att bättre kunna bemöta framtiden. En tredje anser att man måste försöka öka annonsintäkterna samtidigt som man försöker effektivisera och optimera organisationen. Men i slutändan kommer konsumenten att mötas av ett högre pris.



Magasinsförlagen tror att antalet tryckjobb kommer att öka medan upplagorna kommer att sjunka något i framtiden (Tabell 7). Magasinsförlagen har delade meningar om vad de tror kommer hända med sidantalet i tryckjobben. Flera tror dock att deras totala papperskonsumtion kommer att minska. Det bör påpekas att om en respondent är positiv i svaren på en fråga är denne oftast det också det i andra svar och tvärtom.

Tabell 7. Sammanställning över vad magasinstryckarna anser kommer att förändras i framtiden

	Minska	Oförändrat	Öka
Antal tryckjobb			3
Upplaga	2		1
Sidantal	1	1	1
Papperskonsumtion	2		1

Magasinsförlagens framtidsutsikter kan kort förklaras i vad flera av respondenterna svarat: ”att magasin kommer att finnas kvar och vara fortsatt starka i framtiden”. Dock svarar en respondent att för att kunna överleva i framtiden måste företaget utveckla ny produkter för att bibehålla sin marknadsposition. Företag måste gå ifrån att massproducera till att utveckla marknadslösningar tillsammans med konsumenterna och erbjuda något mer än konkurrenterna. Respondenter svarar även att deras säljare har den rätta kompetensen för en sådan utveckling inom problemlösning och försäljning, vilket gör att de redan idag kan ta ut ett högre pris från vissa kunder.

### **Civiltryckare**

Civiltryckarnas idéer på hur de ska bemöta en eventuellt tuffare framtid liknar i mycket de tidigare segmentens svar. En svarar att de måste arbeta med flera olika projekt som har som mål att öka effektiviteten i de olika arbetsmomenten men även att minska pappersspillet i tillverkningsprocessen. En annan anser att om samtliga tryckerier drabbas av ökade papperspriser så kommer det inte att bli några problem, därför att då kommer man inte ha några svårigheter att även öka produktpriserna. Samma respondent fortsätter med att förklara att de kommer att sätta till alla tänkbara medel för att förhindra en råvaruprishöjning. Exempel som respondenten ger är att beställa stora mängder samtidigt, tuffare tag i förhandlingar samt möjligheten att byta leverantör ofta utan att tillfråga den gamla leverantören. Det allmänna svaret är dock att man måste arbeta med att få bättre betalt för sina produkter.

Flera civiltryckare tror att antalet tryckjobb kommer att vara stabilt (Tabell 8). En skriver att tryckjobben kommer att öka mycket men att det beror på att de inom kort startar upp en ny press. Upplagornas storlek tror de flesta kommer att minska men två respondenter är optimistiska och tror på en uppgång. Vid frågan vad de anser kommer att hända med sidantalet på deras tryckjobb så är bilden en aning positiv. Tre tryckare tror på en uppgång i tryckjobbens sidantal medan en annan tryckare som enbart trycker böcker svarar att det är för dem omöjligt att förutsäga mängden sidor. En tredje svarar att sidantalet troligen kommer att gå ner på grund av att direktreklamen kostar mycket i distribution. Därför försöker man minska vikten på produkterna, vilket antingen medför färre sidor eller lägre ytvikt på pappersråvaran. Den sista frågan om vad de tror om den framtida papperskonsumtionen inom företaget, så svarar respondenten vars företag just håller på med en större investering att papperskonsumtionen kommer att öka drastiskt, medan övriga respondenter svarar att de kommer troligen vara en minskning eller stadigt konsumtion.

Tabell 8. Sammanställning över vad civiltryckarna anser kommer att förändras i framtiden

	Minska	Oförändrat	Öka
Antal tryckjobb		4	2
Upplaga	3	1	2
Sidantal	2	2	2
Papperskonsumtion	4	1	1

På den sista frågan vad de anser kommer att hända i framtiden för deras företag anser alla att konkurrensen är hård. Respondenterna är dock ganska positiva över deras egna företags framtida utsikter. En hävdar att de under en längre tid investerat i nyare och bättre utrustning och därför kommer att fortsatt vara konkurrenskraftiga i framtiden.

En respondent förklarar att man troligtvis kommer att se en minskning inom segment som förtryckning av fakturor, kuvert, kataloger och kalendrar beroende på nya tekniska lösningar. Vidare tror respondenten att det kommer att bli hårda tider för tryckerier som trycker magasin och böcker. Boktryckarna kommer att mötas av en hård konkurrens ifrån Asien. Dock finns det segment som respondenten tror kommer att gå bra i fortsättningen och ett av dem är segmentet direktreklam. Som avslutning säger respondenten att branschen är i stort behov av konsolidering.

En respondent anser att konkurrensen inom det segment de är aktiva på är stenhård, men att de i slutändan kommer att vara ett av de företag som klarar sig i framtiden. En annan respondent anser att deras konkurrenter arbetar med gammeldags metoder och lyfter fram att de arbetar med att ta fram bättre service och helhetslösningar. Viktigt är även att följa den tekniska utvecklingen med förbättrad grafisk pressteknik och automation av processer.

## 5.5 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man säga att relationerna mellan pappersköpare och säljare är relativt goda men att de finska pappersköparna håller sig till de finska tillverkarna. De intervjuade företagen har ofta flera leverantörer men försöker hålla antalet nere på grund av administrationsskäl. Priset på pappret är det som helt klart styr vilken leverantör som väljs ut.

Respondenterna är eniga om att papperspriserna är höga även om vissa kan medge att de har varit högre. För att bibehålla god lönsamhet i tryckeriföretagen så satsar man ofta på att effektivisera produktionen och uppgradera maskinparken.

De flesta respondenterna är ganska optimistiska om framtiden och tror att det kommer att gå bra för deras företag. Även om de ser problem med överutbud och låg lönsamhet vilket branschen måste komma till rätta med. En gemensam uppfattning bland respondenterna är att deras papperskonsumtion sakta kommer att sjunka i framtiden.

## 6 Analys

Under denna rubrik sammanflätas empirin med teorin som tidigare beskrivits. Under rubriken *kontakt* återfinns både teorier från nätverksteorin samt relationsteorin. Styckena om *val av leverantör* bygger på relationsteorin medan avsnittet *pris* bygger på konkurrenssteori. Slutligen kommer rubriken *framtiden* bygga på och förklara vilka teorier av konkurrens- och relationsteorier de olika företagssegmenten arbetar med för att överleva in i framtiden.

### 6.1 Kontakt

#### *Tidningstryckare*

Finska tidningstryckares affärsnätverk är starkt bundna till närmarknaden och de stora finska pappersbolagen. Enligt tidningstryckarna så försöker inte de utländska papperstillverkarna i något större utsträckning att ta sig in på den finska marknaden. Nätverken mellan tillverkare och tryckare verkar således ganska starka och det kan därför vara svårt för utomstående bolag att bryta sig in. Både styrkan i nätverket samt att tidningstryckarna inte har något större intresse att leta efter andra pappersleverantörer gör att hindren för nya företag att bryta sig in på de finska nätverken är höga.

Utomstående företag som vill bryta sig in på en starkt insluten marknad behöver stor erfarenhet om marknaden och hur man arbetar för att skapa kontakter (Johansson och Vahlne, 2003). Det första steget enligt Johansson och Vahlne är att försöka skapa kontakter med grossister och agenter som kan marknadsföra det expanderande företaget.

Enligt Morgan och Hunt (1999) så bygger relationer mycket på tillit och förtroende. Detta medför att båda parterna måste jobba lika mycket med att upprätthålla kontakten och bjuda till för att relationen ska vara balanserad. Detta är inte riktigt fallet på den finska tidningspappersmarknaden, enligt de finska tidningsförlagen och tryckarna. De anser att de själva är den aktiva parten, speciellt vid relationer med utländska papperstillverkare.

För att stabila och goda relationer ska ha möjlighet att byggas upp måste man ha ett långsiktigt perspektiv (Morgan och Hunt, 1999). Kontraktens längd på ett år visar att man är relativt långsiktiga i sina relationer, men det är ändå inga långsiktiga relationer som byggs upp på ett års sikt. Morgan och Hunt menar att företag måste våga ta risker och ibland chansa för att vinna fördelar jämfört med sina konkurrenter. Att risktagandet är lågt inom tidningstryckarna syns i kontraktslängden. Dagens relativt korta perspektiv avspeglar tryckarnas ovilja att binda sig då de ser möjligheter att kunna köpslå om lägre papperspriser. Detta utgör en möjlighet för nyetablerade företag som har kapital och tid att skapa nya relationer och affärspartners.

#### *Magasinsförlag*

Nätverken mellan de finska pappersleverantörerna och magasinsförlagen är starka om man utgår från svaren på frågan hur kontakten med pappersleverantörerna ser ut. Magasinsförlagen har inte i någon större utsträckning kontakter eller nätverk som sträcker sig utanför landets gränser. Detta skapar stora hinder för utländska företag att bryta sig in i nätverken. Johanson och Mattson (1991) menar att för att ta sig in i ett nätverk måste en existerande relation brytas genom att exempelvis erbjuda någon ny tjänst eller egenskap.

Relationerna mellan pappersleverantörerna och magasinsförlagen är stabila enligt dem själva. Detta skapar mindre sannolikhet att dessa företag byter leverantör, då det skapar en osäkerhet inför vad de nya leverantörerna kan prestera. Gemensamma rutiner är en av faktorerna som Cannon och Perreault (1999) tar upp i sin teori över hur företag bygger upp relationer. De

stabila relationer som idag finns mellan leverantörer och magasinstryckare bygger mycket på rutin och det faktum att man vet vad man får. Rutiner och traditioner skapar hinder för andra aktörer att ta sig in på marknaden speciellt då företag konstaterar att man endast har kontakt med de ”stora lokala aktörerna”. Detta gynnar inte de mindre eller utländska företag och skapar svårigheter för företagen att bryta sig in på marknaden.

Långa relationer skapar bäst lönsamhet över tiden (Morgan och Hunt, 1999). Om kontraktstiderna är relativt korta finns det möjlighet att för andra aktörer att bryta den existerande relationen. Även om kontraktstiden är relativt korta så betyder inte det att relationerna mellan pappersköparen och säljaren är dåliga. Personerna som köper papper har goda och långa kontakter med ett flertal av landets papperssäljare. Dessa personer har ett litet med starkt nätverk som hindrar andra personer att smyga sig in på marknaden.

### ***Civiltryckare***

Civiltryckarnas inställning är att de endast söker nya leverantörer då de letar efter någon ny papperskvalité. Av Johansson och Mattssons (1991) idéer på hur man ska ta sig in i nätverk så är det idén om att kunna erbjuda något nytt eller extra, som ger den största möjligheten för att skapa relationer. Vissa av civiltryckarnas nätverk sträcker sig, enligt intervjusvaren, över det egna landets gränser. Vilket skapar högre kunskap och erfarenhet av affärer utomlands men även större möjlighet att göra flera affärer med andra utländska företag (Johanson och Vahlne, 2003).

En respondent framhåller att de har en regelbunden dialog med vissa leverantörer och med andra har de bara kontakt någon gång per år. De flesta respondenter söker dock inte aktivt efter nya pappersleverantörer. Företagen som verkar inom stora och vida nätverk har större möjlighet att hitta flera potentiella kunder (Johanson och Mattsson, 1991).

Civiltryckarna tenderar att ha långvariga relationer med sina leverantörer enligt flera intervjusvar. Långvariga relationer visar enligt Morgan och Hunt (1999) på att företagen vågar lita på sin handelspartner som på sikt är de lönsammaste relationerna. Kontraktstiden på ett år, som civiltryckarna i regel använder sig av, innebär svårigheter för nya företag att bryta sig in på marknaden och skapa relationer. Det är vidare svårt att ta sig in på grund av att nätverket mellan köparen och säljaren är starka.

## **6.2 Val av leverantör**

### ***Tidningstryckare***

Tidningstryckarna testar sällan andra leverantörers papperskvalitéer enligt intervjusvaren. Detta underminerar inte tryckarnas förtroende för sina leverantörer (Morgan och Hunt, 1999). Desto högre frekvens av test av olika papperskvalitéer desto mer underminerar man förtroendet för den leverantör man redan idag har en relation med. Ett beteende där man ofta testa olika leverantörers papperskvalitéer stärker de nya företags chanser att bygga upp relationer (Johanson och Mattsson, 1991). De kan bygga upp förtroende och respekt genom att först visa att man klarar av att leverera rättprodukt vid rätt tid.

Relationen som de flesta tidningstryckare har med sina leverantörer skulle kunna beskrivas som en ”bare bone” relation utifrån Cannon och Perreaults (1999) klassificering. Med den klassificeringen skulle det innebära att tidningstryckarna har låg anpassningsgrad gentemot sina leverantörer. Detta syns bland annat då flera respondenter menar att priset är den faktor som väger tyngt vid val av leverantör. Om parterna har låg anpassning är det enklare för

konkurrenter att bryta nuvarande relationer. Detta gör att hindren för nya företag minskar och förutsättningarna ökar för att kunna ta marknadsandelar.

Av intervjuerna framgick även en annan aspekt som spelar in vid val av leverantör. Tidningstryckarna verkar inte ha några problem med att använda flera olika pappersleverantörer. Det kan även ses som om tryckarna försöker att spela ut leverantörerna mot varandra, men det kan även ses som en möjlighet att skapa goda relationer. Genom att dela upp tryckeriets pappersbehov på flera mindre delorder kan flera papperstillverkare vara med och slåss om kontrakten. Detta skapar möjligheter för mindre företag att ta en mindre order och uppvisa anpassnings- och kommunikationsförmåga samt förmåga att lösa problem (Cannon och Perreault, 1999). Leverantörerna kan sedan lätt jämföras för att vid nästa kontraktering ge de företag som har uppvisat bäst resultat ett större ansvar.

### ***Magasinsförlag***

Magasinsförlagen har enligt intervjuvärdens en tradition att ofta testköra andra papperstillverkarens papperskvaliteter, vilket förhindrar att någon djupare relation kan skapas på förtroende och respekt (Morgan och Hunt, 1999). Beteendet med att provköra olika papperskvaliteter visar att magasinsförlagen inte är riktigt nöjda med dagens relationer och affärsuppbyggnader. Något som Cannon och Perreault (1999) anser vara en viktig bit i relationsuppbyggnaden är att företagen ska kunna ha en bra kommunikation, men även att man ska sammanbinda företagen genom gemensamma tekniska lösningar.

Eftersom papperspriserna under de senaste åren fluktuerat en del har magasinsförlagen inte vågat riskera att sitta fast med långa och eventuellt olönsamma kontrakt hos en leverantör. Risk och kontinuitet är något som Morgan och Hunt (1999) anser vara viktigt för att relationer ska vara stabila. Tryckarna tenderar att se till kortsiktigt lösningar som att hitta lägsta möjliga pris för sina pappersinköp. Istället för att öppna upp för en dialog och djupare samarbete med sina nuvarande leverantörer sänder det ut dåliga signaler, men skapar även sämre ekonomiska förutsättningar för alla parterna.

Magasinsförlagen har olika krav på leverantörerna vad gäller lagerhållning enligt intervjuvärdens. Leverantörerna måste därför vara lyhörda för tryckeriernas krav och behandla varje kund unikt. Leverantörerna måste även försöka vidareutveckla lagerhållningen för att kunna bygga upp relationer och därigenom påvisa att kunden är viktig eftersom ökad anpassning företagen emellan skapar starkare relationer (Cannon och Perreault, 1999).

### ***Civiltryckare***

Relationer och relationsuppbyggnad verkar vara viktiga för civiltryckarna, dels genom att de överlag inte testar olika papperskvaliteter så ofta dels eftersom att några respondenter svarat att de endast skulle byta leverantör om de skulle se en vinst med bytet. Detta beteende skulle enligt Morgan och Hunt (1999) öka förtroendet och respekten mellan parterna. Enligt Cannon och Perreaults (1999) relationsklassificering skulle relationen mellan civiltryckarna och papperstillverkarnas marknadsrelationer kunna jämföras med en "custom supply" eller "cooperational system". De båda parterna har bra samarbete, bjuder inte till allt för mycket men har ändå hög anpassning mellan varandra genom JIT-leveranser.

Civiltryckarna verkar inte ha några problem med att ha flera leverantörer. Vilket kan ses som ett knep för att pressa leverantörerna till bättre kontraktvillkor. Men även en möjlighet för leverantörerna att visa vem som är bäst när det gäller och hela tiden komma med idéer som förbättrar relationen. En annan förklaring kan vara att flertalet av civiltryckarna använder sig

av ett bredare spektra av papperskvalitéer och därför har flera leverantörer för att kunna möta sina kunders behov bättre.

### **6.3 Konkurrens genom prisstrategi**

Då prispresen är väldigt hård på den vikande pappersmarknaden kan det vara svårt att som företag redovisa tillräklig vinst till ägarna. Fram till år 2008 har pappersköparna haft mycket att säga till om vid prissättningen av papper medan papperstillverkarna har lidit av en överproduktion där inget av de stora bolagen vågat stänga av pappersmaskiner eller hela pappersbruk. I dag har istället papperstillverkarna insett att för att öka värdet på deras produkter måste de stänga ner flertalet pappersmaskiner för att hitta en balans i förhållande till efterfrågan. Detta har skett och flera pappersmaskiner och bruk har stängts ner hos flertalet av pappersleverantörerna. Haring (1980) förklarar att vikande marknader med hård prispres är svåra att förutsäga framtiden på. Allt beror på aktiva företag och hur väl de lyckas att balansera utbudet mot efterfrågan.

Ett företag kan enligt Haring och Porter (1983) välja olika strategier för att klara av en vikande marknad. Tidigare har företag i skogsbranschen försökt att maximera kassaflödet och eller att bli marknadsledande. Idag har företagen bytt fot en aning och insett att en tidig nedläggning ibland är nödvändigt för att inom branschen skapa goda förutsättningar för långsiktigt lönsamma företag.

#### ***Tidningstryckare***

Att tidningstryckarna försöker påverka sina vinster genom i att försöka pressa ner sina råvarukostnader är inte så konstigt ur ett företagsekonomiskt synsätt. Detta gör de genom att framhäva att papperspriserna är alltför höga. Det framkommer dock av intervjuerna att de ändå anser att priserna är låga om man jämför med tidigare år. Anledningen till att priserna sjunkit under de senare åren är att köparna av tidningspapper idag möts av ett större utbud från flera pappersleverantörer, på grund av ändrade marknadsförhållanden i världen samt att tidningsläsandet sjunkit under flera år. Pappersköparna har därför kunnat spela ut leverantörerna mot varandra och där igenom pressa ner priserna. Papperstillverkarna har fastnat i en fas där de inte sina produkter utvecklas nämnvärt samtidigt som efterfrågan går ner. Risken att ekonomiskt köra fast är överhängande då en marknad stagnerar enligt Grant (1991).

De flesta respondenterna anser att papperspriserna kommer att stiga inom den närmste framtiden. Detta är något som papperstillverkarna lyckats åstadkomma på grund av att branschen stänger ner produktion, som är en av grundstenarna för att skapa en bättre balans på marknaden (Haring, 1980).

#### ***Magasinsförlag***

I stor utsträckning anser magasinsförlagen att papperspriserna är acceptabla, vilket troligen beror på att priserna för de papperskvalitéer de använder sig mest av har fallit mest i pris under senare år. Prisfallet kan härledas till att konkurrensen och utbudet av magasinsspapper har ökat under de senaste åren. Flera företag inom branschen har bara haft som mål att maximera kassaflödet och vinsten till ägarna (Haring och Porter, 1983) istället för att skapa strategiskt långsiktiga konkurrensfördelar.

Inom en snar framtid tror respondenterna att papperspriserna kommer att stiga. Detta beroende på att tillverkarna återtagit en del av förhandlingskraften genom att stänga ner kapacitet och att efterfrågan sakta stiger på marknaderna. Den hårda konkurrensen inom magasinsspapper

kommer förmodligen att hålla i sig även om tillverkarna bättre försöker att tillgodo se utbudet och efterfrågan på marknaden (Harrigan, 1980) på långsikt.

### ***Civiltryckare***

Civiltryckarna har mycket olika åsikter i gällande dagens papperspriser. Det har troligen att göra med att deras slutprodukter skiljer sig så kraftig åt mellan varandra, varför har de olika behov av papperskvalitéer och papperspriser. Det kan även bero på hur väl informerade de är om papperstillverkarnas aktiviteter.

Civiltryckarna verkar vara pessimistiska om papperspriserna i framtiden. De flesta tror på en prisuppgång som uppkommit på grund av att papperstillverkarna har enat sig om lägga ner produktionskapacitet och försöka höja priserna till sin favör. En respondent som anser att priserna kommer att stanna kvar då dagens nivå eller möjligen sjunka något. Detta på grund av att denna person helt enkelt inte tror att papperstillverkarna kan lyckas med att få ner produktionen så pass mycket att efterfrågan blir större än utbudet.

Problemet med att stänga ner pappersproduktionsanläggningar som har svag lönsamhet men som i de stora hela inte bidrar till att hjälpa branschen eller företag att öka sina vinster är att det är kostsamt att stänga ner. Företag drar sig då för att ta kostnaden för nedläggningen med möjlighet till bättre ekonomi i framtiden utan fortsätter med att producera papper med förhoppning om att någon annan lägger ner sina bruk istället.

## **6.4 Framtid**

### ***Tidningstryckare***

Enligt Grant (1991) behöver företag inom mogna marknader akta sig för att fastna i stagnation eller dålig lönsamhet. Tidningsbranschen har enligt många analytiker haft sin guldålder ([www.e24.se](http://www.e24.se)). Tidningstryckarnas arbetsmetoder för att bemöta en tuffare framtid är enligt respondenternas svar:

- Kostnadsminimering
- Effektivisering

Ser man det ifrån detta perspektiv så försöker företagen att *maximera kassaflödet* enligt Harrigan och Porter (1980), vilket inte är att föredra då flera aktörer ofta gör likadant. Detta leder i längden till att det blir svårare att ta ut skäligena priser för sina produkter och produkterna utvecklas inte utan man dränerar bara produktens status. Däremot svarar en respondent att deras målsättning även är att öka värdet för konsumenten, vilket kan ses som mera kreativt och kan skapa ett högre värde i framtiden. Som helhet är arbetssättet att arbeta med kostnadsminimering inte något vidare kreativt eller nyskapande, men välbehövligt för att ett företag ska kunna hålla nere sina utgifter.

Tidningstryckarna svarar att de arbetar mest med att kostnadsminimera och effektivisera produktionen för att ständigt förbättra lönsamheten. Enligt Bloisi et al (2003) så finns det flera sätt att förändra och förbättra organisationer över tiden. Lyckas företag med att skapa en kultur där förändring inom organisationen är något som uppfattas positivt, samtidigt som man har en bra mix av utökad kompetens och experimenterande. Så kan företaget lättare bemöta förändringar i omvärlden och på så vis vinna marknadsandelar innan flera företag gör likadant.

Tidningsförlagen går enligt deras egna åsikter en ganska dyster framtid tillmötes, då speciellt den tryckta tidningen. På en mogen marknad med vikande lönsamhet är det extra viktigt för

företagen att försöka hitta nya sätt och metoder att öka vinsterna (Baden-Fuller och Stopford, 1992). Det borde ligga i företagets intresse att genom kreativa lösningar skapa eller hitta bättre förutsättningar för bättre lönsamhet, så som att arbeta för att skapa nya värden för kunden (Hamel och Prahalad, 1995). Det kan även vara av vikt att försöka skapa fördelar genom att skapa starka band företagen emellan genom att integrera programvaror eller system såsom "Just In Time" eller "Vendor Managed Inventory".

Fördjupade relationer med leverantörer är även ett sätt som gör det möjligt att minska kostnader genom lägre ledtiden och lägre lagerkostnader, samtidigt som man får en tryggare och säkrare försörjning. Enligt Baden-Füller och Stopfords (1992) första punkt som karakteriserar framgångsrika företag: *är mognad ett sinnestillstånd och inte ett skede i marknaden*. Författarna menar att mognad är bara tillfälligt och endast för de som inte vill utveckla sig mera.

Tryckarnas inställning till marknadssegmentet de är aktiva på är svalt. Fastän de inte ser en riktig nedgång för sina produkter. I framtiden tror en respondent att prenumerations-tidningarna kommer att minska medan gratistidningar och insticksbilagor ökar. Detta skulle enligt respondenten ge ett oförändrat papperskonsumtion.

### ***Magasinsförlag***

Arbetsätt som gör att företag arbetar både med att optimera verksamheten samtidigt som man försöker att öka lönsamheten genom att hitta nya lösningar och idéer till mervärden för kunden är viktiga. Det gör att företag står stadigare samt att man har en bredare grund för att hitta lösningar som gör företaget konkurrenskraftigt även i framtiden. Några tillvägagångssätt enligt Bloisi et al (2003) är att öka kompetensen, experimentera, ständigt förbättra verksamheten och studera andra företag. En respondents svarar att företaget kommer att arbeta på breddfront för att kunna vara konkurrenskraftigt i framtiden.

Genom att arbeta på bred front med olika synsätt för att öka lönsamheten blir det lättare att bryta sig loss från en stagnerande marknad (Harring, 1980). Om företag gör som många andra företag där effektivisering och optimering är de enda sätten att vinna konkurrensfördelar så förloras ibland drivkraften. Genom att ha en friare syn på vart vinster genereras kan företag hitta nya lösningar som driver företaget framåt och på så vis även skapar konkurrensfördelar jämfört konkurrenter (op.cit).

En respondent verkar veta vad som krävs för att kunna vara konkurrenskraftig även i framtiden. Samma respondent målar upp en framtid där deras företag går ifrån att massproducera, som många gör idag, till att tillsammans med kunden utveckla och ta fram nya koncept. Denna reflektion som syftar till att bryta sig loss från dålig lönsamhet är något som Baden-Fuller och Stopford (1992) förklarar i sin teori.

Samtliga respondenter är övertygade om att magasin kommer att vara starka och livskraftiga även i framtiden, men då måste man våga ta risker och experimentera mera för att locka nya och flera kunder (Hamel och Prahalad, 1995). Ett sätt för företag att kunna fortsätta vara lönsamma och konkurrenskraftiga kan vara att nischa sig ännu mera än vad många bolag redan gör (Harrigan och Porter, 1983).

Även om magasinsförlagen tror att magasinerna kommer bli fler, upplagorna mindre och att en lite minskning i konsumtionen av papper sker så är det viktigaste hur man kommer att bemöta



förändringarna. Företag som är med och leder förändringar istället för att försöker att förhindra dem är de företag som oftast klarar sig bäst (Hamel och Prahalad, 1995).

### *Civiltryckare*

En respondent säger att dennes företag kommer att satsa på ökad effektivitet och arbeta för att minska pappersspillet i produktionen. Metoder för att förändra organisationen så att den blir mera konkurrenskraftig är många. Enligt Bloisi et al (2003) finns det ett par skäl till varför en förändring bör ske. En av de största anledningarna är att förbättra lönsamheten. Många företag fokuserar ofta på fel saker vilket gör att de hamnar i en situation där marknaden stagnerar och företaget tvingas till nödlösningar för att upprätthålla verksamheten.

Konkurrenter jobbar minst lika mycket med att finns lösningar för att bli mer konkurrenskraftiga (Harrigan, 1980). Allt för många försöker att kopiera vad andra gör bra utan att förstå vad det är som ger framgång. Ska man använda sig av kopiering så måste man göra så att lösningarna passar den egna organisationen. Det mest effektiva sättet att hitta konkurrensfördelar är att prova sig fram och vara den som först upptäcker vissa konkurrensfördelar (Hamel och Prahalad, 1995).

En respondent antydde att om det sker en förändring av marknadsläget, så drabbar det även alla andra företag också, vilket i längden skulle innebära att en ny balans mellan inköpspriser och försäljningspriser skulle uppkomma. Attityder som begränsar ett företags förändringsprocesser och som hindrar att företagen hittar konkurrensfördelar kan vara svåra att bli av med. Företag som fastnat på en marknad och som inte är lönsamma är svårare att vara leverantörer till då de inte har samma betalningsförmåga för den råvara de behöver (Harrigan, 1980). Bara för att marknaden svänger åt ett visst håll och att detta drabbar samtliga aktiva företag på marknaden så finns det alltid företag som löser problemen snabbare och som på så vis kan skapa konkurrensfördelar. Att påstå att marknaden är väldigt statisk kan vara en felbedömning som slutligen gör att företaget går under.

Många respondenter menar att konkurrensen inom civiltryckarsegmentet är mycket hård. Det finns flera sätt att gå tillväga enligt Harrigan och Porter (1983) för att minska konkurrensen. Ett alternativ är att köpa upp andra företag och lägga ner dem, men bibehålla viktig kompetens och kunder. Detta alternativ är vad en av respondenterna anser måste ske inom branschen. En annan möjlighet är att investera i en mera lönsam del av marknaden. Just denna strategi är det flertalet företag som funderar på, då flera respondenters företag investerar för att kunna vara med på den växande marknaden för direktreklam.

Samtliga respondenter ser dock ljus på sin egen framtid. Vilket är den första förutsättningen för att inte fastna i en mogen marknad (Baden-Fuller och Stopford, 1992).

## 7 Diskussion

På en global men även lokal marknad borde priset på en råvara stabilisera sig till vad det på marginalen kostar att producera det sista tonnet papper. Detta borde leda till att papperspriserna i Finland blir något så när homogena. Flertalet respondenter menar att kvalitén mellan olika pappersleverantörer inte skiljer sig nämnvärt åt. Om då varken priset eller kvalitén i teorin borde skilja sig så mycket åt i slutändan borde inte företagen då satsa mera på att bygga relationer och/eller leta efter andra konkurrensfördelar. Detta för att minska transaktions- och lagerkostnader samt minska osäkerheten mot framtiden.

Många tryckerier verkar vara intresserade av hur mycket de får betala för pappret. Samtidigt är de inte intresserade av vilka övriga möjligheter det finns för att minska kostnaderna, förutom att försöka pressa leverantören på ett lägre pris. Djupare samarbeten mellan pappersleverantören och tryckerierna är något som möjligen skulle stärka båda branscherna som är hårt ekonomiskt pressade. Genom att ingå flera längre avtal varandra kanske man kan gemensamt arbeta för att bättre möta framtiden, jämfört med idag då branscherna ofta arbetar enskilt för att öka sin egen lönsamhet.

Svårigheten för Holmen Paper, när de vill bli leverantör till något av de finska civiltryckerierna, ligger i hur man får företagen intresserade av ett samarbete med ett utländskt företag. En respondent svarar att de har kontakt och bra koll på samtliga finska pappersföretag och att de därför inte behöver aktivt leta nya pappersleverantörer. Detta är till stor nackdel för bolag som Holmen Paper då de stängs ut från en marknad på grund av trångsynthet hos inköparna. Anledning till att många mindre tryckeriföretag begränsar sig geografiskt bland sina leverantörer kan antingen vara att de inte tycker sig ha tid att sätta sig in i flera företag än inom det traditionella geografiska området. En annan anledning kan vara språkhinder eller kulturella anledningar såsom inarbetade mönster och traditioner.

Flertalet tryckare anser att priset är en av de tyngsta faktorerna vid val av leverantör. Detta tillsammans med att dagens papperspriser är relativt låga gör det extra svårt för nya aktörer att bryta sig in på marknaden genom att sänka priset för att ta marknadsandelar. Sänkt pris för att få fler kunder är inget som gagnar branschen. Målet för att hitta ny kunder måste därför uppfyllas genom att identifiera andra variabler som kan koppla kunder till företag.

Något som ej har tagit upp om relationerna är att de mellan kund och pappersleverantör är mycket stabilare och starkare än vad som framkommit hittills i detta arbete. Detta kan bero på att även om man är missnöjd med papperspriserna så kanske man är bekväm av sig och använder sig av samma leverantör som tidigare år. Anledningen kan vara att pris och kvalité inte skiljer leverantörerna så mycket åt att man av bekvämlighet och trygghet väljer en leverantör man känner till.

### 7.1 Tidningstryckarna

Inom tidningstryckerisegmentet verkar det som om att tidningsförlagen har en mer positiv syn är de bolag som endast trycker tidningar. Detta är kanske inte så konstigt då tryckarna har mindre möjligheter att förädla sin produkt än vad förlagen har genom att exempel koppla tidningen till Internet och bloggar.

Möjligheten för Holmen Paper att slå sig in på detta segment är troligen små eftersom tidningsföretagen säkerligen har inarbetade rutinen och kontakter med företag som redan idag är leverantörer. Möjligheterna ligger i att få de finska tidningsföretagen medvetna om vilka

förtjänster det finns att hämta i längre kontraktstider och djupare relationer. Tidningsföretagen är ur kundsynpunkt intressanta då det är relativt enkelt att veta hur stort pappersbehovet är över tiden och därefter bestämma leveranser. Genom en fortlöpande kommunikation borde man lätt kunna ändra på leveranserna vid behov för att få med andra papperskvaliteter till bland annat insticksbilagor.

För att kunna växa i Finland måste Holmen Paper försöka få vara med och köra provkörningar av papper eller göra mindre provleveranser. På så sätt kan kunden och Holmen lära känna varandra för att se om det finns något att bygga vidare på. Eventuella kunder inom tryckeribranschen som kan vara intressanta för Holmen Paper är svåra att peka ut då de flesta tidningstryckarna likna varandra. Det man bör leta efter hos en tryckare kan dock vara ett företag som har framåtanda och som har idéer på hur man ska öka lönsamheten genom ett brett spektra av olika projekt.

### **7.2 Magasinsförlag**

Det har under en längre tid gått väldigt bra för magasinsförlagen då de lyckats komma på och lansera nya koncept och titlar. Framtiden är dock lite mera osäker enligt min mening, då flera magasinsförlag konkurrerar med liknande titlar och koncept, samtidigt som flera extremt smala förlag etablerar sig.

Det som saknas i många branscher idag, men som många relationsteoretiker tar upp är långsiktighet. Tyvärr är det alltför många företag som drivs med kortsiktiga strategier och mål. Detta syns tydligt då flera magasinsförlag sålt eller försöker sälja ut sin tryckeriverksamhet. Det som idag förstör balansen mellan förlagen, tryckerierna och papperstillverkarna är att magasinsförlagen pressar sina tryckare så mycket att deras lönsamhet blir väldigt låg vilket även drabbar papperstillverkarna, eftersom deras kunder, tryckerierna, inte har samma betalningsförmåga.

Magasinsförlagen är överlag nöjda med papperspriserna även om det inte direkt vill erkänna det, vilket försvårar för Holmen Paper att bryta konkurrenternas relationer med de möjliga magasinsförlagskunderna. Holmen Papers strategi för att skapa relationer med magasinsförlagen och deras tryckerier borde vara att bygga upp ett mera känt varumärke samt att visa att de finns på marknaden. Ökad närvaron på marknaden genom att bygga upp kontakter och nätverk kan på sikt öka volymerna på marknaden.

### **7.3 Civiltryckare**

Civiltryckarna är svåra att definiera därför att segmentet spänner över ett stort spektra av olika slutprodukter. Det finns därför många olika nischer för företagen att profilera sig på och finna en lugnare och stabilare tillvaro. Det gäller att inte bli för bekväm i sin position utan hela tiden sträva efter att bli bättre. Många civiltryckare verkar se för mycket på var andra gör och kopierar andras tillvägagångsmetoder. Civiltryckarnas framgångsidéer bygger på att försöka bli bättre vid varje delprocess i tillverkningen eller att helt byta segment, istället för att utveckla det segment de idag verkar på. Men enligt Bloisi et al (2003) så finns det fler sätt att hålla organisationen i ett förnyelsemönster. Tyvärr har många förlorat helhetskonceptet och kört fast på kostnadsminimeringsmetoden fastän en mix av de olika förändringsprocesserna vore bättre.

Civiltryckarna tenderar att ha en högre grad av djupare samarbeten med leverantörerna än de andra två segmenten. Det medför samtidigt att det blir svårare för företag att ta sig in på marknaden. Holmen Papers möjlighet att ta sig in på marknaden borde dock inte vara alltför

svår då segmentet är väldigt brett. Många företag ser samtidigt inte något problem i att ha flera leverantörer. Holmen Paper bör försöka satsa på att skapa relationer med ett mindre antal företag som har goda förutsättningar att tillsammans med dem vara konkurrenskraftiga. Om de samtidigt är villiga att använda Holmen Papers mera förädlade kvalitéer är det ett plus.

## Slutsats

Att hitta nya kunder för Holmen Paper i Finland är en svår uppgift. Arbetet har endast skrapat på ytan till vad som kan vara grunden för att skapa relationer. Det är svårt att uttala sig om vilka som kommer att kunna bli Holmens framtida kunder eller vilka av de intervjuade företagen som kan var bäst lämpade.

Slutsatsen av analysen och av diskussionen är att tidnings- och magasinstryckare verkar mindre intresserade av att bygga upp relationer med sina pappersleverantörer. Civiltryckarna har i en högre grad djupare samarbeten med leverantörerna vilket fördjupar relationen och försvårar för företag att ta sig in på marknaden.

En möjlighet för att öka marknadsnärvaron och samtidigt öka kontaktnätverket på den finska marknaden kan vara att försöka att komma i kontakt med de kunder som köper Holmen Papers papperskvalitéer, men som gör det igenom en agent eller grossist. Genom att tillsammans med agenten hjälpa kunden att lösa problem, utan att för den delen stjäla agentens kunder, kan bättre relationer och i längden större volymer skapas.

*Tidningstryckarna* har fastän de ser en vikande marknad framför sig ändå en måttligt positiv framtidstro. Inget företag jag pratat med verkar vilja investera i nya maskiner eller utrustning. De tror att papperskonsumtionen kommer att sjunka.

*Magasinsförlagen* har en stark framtidstron. Papperskonsumtionen kommer nog inte att öka i samma takt som segmentets ökade omsättning. Magasinsförlagen kommer att öka sin omsättning via andra kanaler och medier. Problemet är att flera magasinsförlag försöker göra sig av med sin tryckverksamhet samtidigt som de är en mycket stark förhandlare jämte tryckarna.

*Civiltryckarna* har en framtidstro som är kanske lite för optimistiskt. Hittar man trygga partner och att råvarupriserna stabiliserar sig så går de troligtvis en ljus framtid till mötes. Just nu verkar flera aktörer vara positivt inställda till investeringar och då speciellt för segmentet direktreklam.

Mina reflektioner är att

Holmen Paper ökar sin marknadsnärvaro genom:

1. Mera frekventa besök hos befintliga finska kunder och potentiella kunder för att öka marknadsnärvaron och vidga det finska nätverket.
2. Behålla de redan befintliga kunderna och försöka skapa så goda relationer att andra aktörer därigenom uppfattar Holmen Paper som en seriös och trogen partner.
3. Att använda grossister och agenter mera effektivt för att vinna nya kunder och därigenom större exportvolymer.

# Referenser

## Artiklar

Cannon J. P, Perreault W. D. Jr, 1999: Buyer-Seller Relationships in Business Markets. Journal of Marketing Research, November. Sid 439-460

Hamel G. and Prahalad, C. K. 1995: Competing for the future. Harvard business school Press 1995.

Harrigan K. och Porter M. 1983: End-Game Strategies for declineing Industries. Harvard business review. Juli-Augusti sid 11-120

Johanson, J; Vahlne, J-E 1977: The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowlage Development and Increasing Foreign Market Commitment. Journal of International Busniness Studies Vol.8 NR. 1(Vår-Sommar) sid 23-32

Johanson, J; Vahlne, J-E 2003: Business Relationship Learning an Commitment in the Internationalization Process. Journal of International Entrepreneurship 1 sid 83-101

Morgan, R. & Hunt, S. 1999: Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. Journal of Business Research 46, 281-290

## Böcker och Tidskrifter(trycktmaterial)

Amec (2005) Cepiprint, Europé's Vibrant Magazine Industri. Imprimerie Chonquerez

Baden-Fuller C. and Stopford J. (1992) Rejuvernating the mature business. London and New York: Routledge

Bloisi, W; Cook, C; Hunsaker, PL (2003) Management and organisational behaviour. Maidenhead: McGraw-Hill Education

Carlström, I; Carlström-Hagman, L-P (2006) Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering. Upplaga 5. Danmark: Narayana Press

Ejvegård, R (1993) Vetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur

Grant, R M. (ED.) (1991) Contemporary strategy Analysis 5 ed. Oxford: Blackwell Publishing

Harrigan K. (1980): Strategies for declining business. Lexington MA D.C: Healt

Holme, I M; Solvang, B K (1997) Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. uppl 2 Lund: Studentlitteratur

Holmen Paper (2007) Holmen Insight. Lidköping: Strokrik-Landströms

Holmen Group (2007) Årsredovisning. Lidköping: Strokirk-Landströms

Johanson, J; Mattsson, L-G (1991) Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. Markets, Hierarchies and Networks. London: Sage

Kvale, S (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur

Thorén, A (2007) Papper eller digitalt. *Skog och Industri*, 2007 nr3. sid 5

Trost, J (1993) Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur

## Internet och E-dokument

ATL <http://www.atl.nu/>

a. Priset på massaved ger läge att avverka 2008-05-21

<http://www.atl.nu/Article.jsp?article=39897&a=Priset%20p%C3%A5%20massaved%20ger%201%C3%A4ge%20att%20avverka>

E24 <http://www.e24.se>

a. Här är Indiens mediedrottning 2010-01-07

[http://www.e24.se/kvinna/karriar/har-ar-indiens-mediedrottning\\_1778667.e24](http://www.e24.se/kvinna/karriar/har-ar-indiens-mediedrottning_1778667.e24)

EDU <http://www.edu.fi/>

a. Mediekunskap 2008-04-22

<http://www.edu.fi/svenska/mlm/mediekunskap/tidningarna/tidningarna1.html>

Epoch times <http://www.epochtimes.se/>

a. Ryssland pressar skogsindustrin 2008-04-22

<http://www.epochtimes.se/articles/2007/02/10/11315.html>

Food and Argoculture Organisation <http://www.fao.org>

a. FAOSTAT 2009-09-30

<http://faostat.fao.org/site/626/default.aspx#ancor>

Graafinen Teollisuus yr <http://www.graafinteollisuus.fi/>

a. Printing Industry 2008-04-21

<http://www.graafinteollisuus.fi/index.php?otsikkoid=6&sisaltoid=10&lang=en>

Holmen Group AB <http://www.holmen.com/>

a. Minskning av kapaciteten för tidningspapper 2008-04-21

<http://www.holmen.com/main.aspx?ID=2EDE3023-F371-4CC6-AB86-2D63902E1F6A>

b. Superkalandrerat magasinpapper 2010-02-14

<http://www.holmen.com/main.aspx?ID=c1813c16-7037-4428-b831-4b43c1dca66c>

Holmen Paper <http://www.holmenpaper.com>

a. Om Holmen Paper 2010-03-01

<http://www.holmenpaper.com/main.aspx?ID=f0e0c495-bd60-4a45-848a-eba1fcc61061>

b. <http://www.holmenpaper.com/main.aspx?ID=f0e0c495-bd60-4a45-848a-eba1fcc61061>

Nordisk papperstidning <http://www.papernet.se/>

- a. Fortsatt fall i finsk skogsindustri

<http://www.papernet.se/iuware.aspx?pageid=346&ssoid=106700>

PPT – Pellervon Taloudellinen Tutkimuslaitos <http://www.ptt.fi/>

- a. PTT's forecast for the Finnish forest sector, spring 2008 2008-04-22

[http://www.ptt.fi/site/?lan=3&mode=tiedotteet&tiedote\\_id=1017](http://www.ptt.fi/site/?lan=3&mode=tiedotteet&tiedote_id=1017)

SCA <http://www.sca.se>

- a. LWC papper 2010-02-15

<http://www.tork.nu/sv/Pages/Ordlista/LWC-papper/>

Skogssällskapet <http://www.skogssallskapet.se/>

- a. Massaved hetare än timmer 2008-04-22

[http://www.skogssallskapet.se/skogsvarden/2007\\_4/sv18.php](http://www.skogssallskapet.se/skogsvarden/2007_4/sv18.php)

Valutakurser <http://www.valutakurser.net>

- a. Valutorna Euro och US Dollar jämte SEK 2009-10-25

<http://www.valutakurser.net>

Wikipedia <http://www.wikipedia.se/>

- a. Finland 2008-04-28

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Finland#Demografi>

- b. Sverige 2008-04-28

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Sverige>

## **Personliga intervjuer**

Boo, Andreas. Holmen Paper

- a. Personlig intervju, 2008-03-07



# Bilagor

## Bilaga 1. Holmen Group AB

Holmen koncernen är noterad på Stockholmsbörsen Large Cap och ägs till 52 % av Fredrik Lundberg med familj. Tack vare att Holmen har en storägare i Lundbergs, som har för avsikt att vara en långsiktig ägare, ger det Holmen koncernen en stabilitet. Ägarstrukturen bidrar även till att företaget har mera långsiktiga mål som är viktiga då skogsföretag ska skötas. Holmen Group AB består av affärsområdena Holmen Skog, Holmen Paper, Holmen Energi, Holmen Timmer samt Iggesund Paperboard.

*Holmen skog* förvaltar koncernens gemensamma skogstillgångar på ungefär 1 000 000 ha skogsmark samt står för virkesanskaffningen till koncernens samtliga anläggningar. Innehavet av skogsmark har sina koncentrationer kring Kolmården, Iggesund och mellan Örnsköldsvik och Umeå.

*Holmen Timmer* har i dagsläget sin enda anläggning i anslutning till pappersbruket Iggesund. Sågverket har en kapacitet på 650 000 m<sup>3</sup>ub rundvirke per år. Sågen har en inriktning att endast såga talltimmer. Koncernen Holmen har dock som avsikt att bygga ett stort sågverk med inriktning mot gran vid massabruket Braviken utanför Norrköping. Den nya sågen ska kunna producera 700 000 m<sup>3</sup>sågat och vara integrerat mot massabruket för att kunna dra fördelar genom gemensam energianvändning.

*Holmen Energi* är litet men blir en alltmer viktigare del av koncernen då energipriserna i Sverige har stigit kraftig de senaste åren. Energi bolaget förvaltar koncernens 23 hel- och delägda vattenkraftsstationer. Holmen Energi bidrar med ca 1/3 av elenergi behovet som koncernen behöver. Holmen Energi har även som uppgift att köpa in koncernens elbehov samt att se över koncernens behov av att investera i olika energislag som vind-, vatten- och bioenergi.

*Igesund Paperboard* är koncernens kassako då de bidrar med en fjärdedel av resultatet men endast står för drygt 15 % av det operativa kapitalet. Iggesundsbuket tillverkar kartong för förpackningar och grafiskttryck. Produkterna används ofta till lyxigare förpackningar där priset för kartongen endast är en liten del så som till whisky eller parfym.

*Holmen Paper* är till stor del tidningspapperstillverkare med den största tyngden i bruken Hallsta i Hallstavik och Braviken i Norrköping. Holmen Paper ett nyinvesterat returpappersbruk i Madrid. Holmen Paper genererar cirka en tredjedel av koncernens vinst men står för mer än hälften av dess omsättning och nära hälften av dess operativa kapital. Tillsammans ger det en kapacitet att producera 2 miljoner årston papper. Pappret säljs via försäljningsbolag eller via agenter främst till Europa, där Storbritannien är en av huvudmarknaderna.

## Bilaga 2. Frågeformulär

How does the contact with the paper manufactures looks like today? Are they contacting you or the opposite?

Are you maintaining the contact or is it the manufactures or wholesalers? Do you constantly seek for new partners?

What sort of contract are you using? Year, quarterly, continuously...

How big part of the endproduct is the rowmaterial paper stand for?

What do you think will happen with these subjects? Put a mark under the plus if you think the subject is going to rise in the future or a mark under minus if you think it will decline.

	+	O	-
Number of jobs			
Edition			
Number of pages			
Paperconsumption			

Mark which sort of paper qualities you are using

Paperqualites	News		SC			Coated (Wood)			Wood free	
	News	Improved news	A+	A	B	MFC	LWC	MVC	Uncoated	Coated

How often do you test drive different paperqualities from different manufactures? And who is making the call on which paperqualities to use?

How important is it for you to purchase all the paperqualities from the same wholesaler?

Which is most important?

Price

Qualities

Service

Do you have your own warehouse or just working whit JIT?

Price status on paper to day? High / Low

What do you think about the prices in the future?

What are you planning to do to keep the same profit in the future if rawmaterial prices rise?

What do you think of your marketsegment today, is it to hard competition? Do you have a bright view of the future, or?

# Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustri framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala