

Samarbete för hållbar produktutveckling

- En fallstudie av BillerudKorsnäs

Collaboration for sustainable product development

- A case study of BillerudKorsnäs

Madeleine Davidsson och Natalia Michalak



Samarbete för hållbar produktutveckling

- En fallstudie av BillerudKorsnäs

Collaboration for sustainable product development

- A case study of BillerudKorsnäs

Madeleine Davidsson och Natalia Michalak

Handledare: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi, Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2016

Omslagsbild: Natalia Michalak, BillerudKorsnäs

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1019

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: affärsrelation, distributionskedja, hållbar utveckling, nätverk,
produktutveckling, samarbete, skogsindustrin



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Författarnas tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla som har gjort det möjligt att genomföra denna studie. För det första vill vi tacka vår handledare Per-Anders Langendahl, lärare vid Sveriges lantbruksuniversitet, som under hela arbetets gång har gett oss sitt fulla engagemang och stöd och som alltid har varit disponibel för vägledning och hjälp. Vidare vill vi rikta ett stort tack till Bengt Brunberg, hållbarhetschef och Magnus Björklund, ansvarig för den hållbara vinboxen på BillerudKorsnäs, för den tid och det engagemang som har gjort det möjligt för oss att genomföra en fallstudie på företaget.

Uppsala, den 10 juni, 2016

Madeleine Davidsson & Natalia Michalak

Abstract

The purpose of this study is to examine business collaboration in a company's supply chain as part of developing a sustainable product. This study considers business collaboration to be an important aspect for sustainable product development. A qualitative approach was deployed to examine product development within the Swedish forest industry. Using case study, it focuses on a wine box product developed by the Swedish packaging company BillerudKorsnäs in a collaboration with a wine producer.

The case study shows that BillerudKorsnäs discovered a shortcoming on the global wine box market. Wine boxes are in general very sensitive to variations in humidity during transportation which may cause wine box leakage. As BillerudKorsnäs had never developed a wine box before, the company initiated a partnering collaboration with one of the world's largest wine producers to develop a solution to this problem.

Findings from case study research shows that business collaboration involving partnership between BillerudKorsnäs and the wine producer was essential for developing a more sustainable wine box. For business collaboration to be successful, the case study shows that both partners must gain from collaborating. In such business collaborations both partners need to develop a strong business relationship based on trust and mutual reliance. Partners may thereby exchange knowledge and information in order to make the most out of the collaboration. This study therefore comes to the conclusion that business collaboration involving partnership are important for sustainable product development as it enable companies to collaborate and benefit from each other's strengths.

Sammanfattning

Allt fler företag har börjat inse vikten av att samarbeta för att kunna utveckla konkurrenskraftiga produkter. Genom att ingå samarbete med aktörer utanför den egna branschen kan ett företag slå sig in på nya marknader och anpassa produkten till specifika marknadskrav. Ökade konsumentkrav på hållbarhet är något som företag tar hänsyn till samtidigt som allt fler företag drivs av att göra en stor skillnad i samhället och bedriva hållbarhetsarbete. Ett sätt att bedriva hållbarhetsarbete är att utveckla hållbara produkter. Många företag som vill utveckla hållbara produkter saknar dock tillgång till nödvändiga resurser för att göra produkten hållbar. Tidigare forskning visar att samarbete mellan två företag kan skapa en helt ny, unik kombination av resurser genom att företagen nyttjar varandras styrkor. Den unika kombinationen av resurser som fås genom samarbete öppnar upp för nya möjligheter att tillsammans identifiera problem och utveckla lösningar och på så sätt underlättar hållbar produktutveckling.

Denna studie syftar till att undersöka hur samarbete kan bidra till hållbar produktutveckling. Studien har sin utgångspunkt i ett fallföretag inom skogsindustrin. Detta eftersom företag inom skogsindustrin har goda förutsättningar för att bedriva hållbarhetsarbete. Studien antar en induktiv ansats och fördjupar sig på en produktutveckling som har skett i det skogliga företaget BillerudKorsnäs. Produktutvecklingen omfattar framställandet av en hållbar vinbox. Intervjuer från BillerudKorsnäs ligger till grund för undersökningen. Utifrån vad som har framkommit från intervjuerna har teorier valts.

För att uppnå valt syfte kopplas begreppet hållbar produktutveckling ihop med teorier kring nätverk, distributionskedja och affärsrelationer. Uppsatsförfattarna menar att framgången av en hållbar produktutveckling är beroende av dessa aspekter vilket underbyggs i litteraturen. Genom att länka hållbar produktutveckling med teori kring nätverk, distributionskedja och affärsrelationer skapas ett teoretiskt ramverk. Detta teoretiska ramverk har satts ihop för att bidra till teorin kring hur samarbete möjliggör hållbar produktutveckling samt ligger till grund för analysen av samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten. Studien visar att samarbete möjliggör utveckling av hållbara produkter och att samarbetet gynnar båda parterna. För att samarbetet ska lyckas behöver parterna skapa en god affärsrelation byggd på tillit och ömsesidigt förtroende. En sådan affärsrelation underlättar för informationsdelning och kunskapsutbyte mellan parterna. Slutsatsen av studien är att företagen inte bör konkurrera och därför känna sig hotade av varandras affärsverksamhet utan samarbeta och dra nytta av detta samarbete.

Förkortningar och begrepp

Affärsrelation

Interaktion mellan företag i syfte att skapa ett affärssamarbete.

Bag-in-box (BiB)

Handtagsförsedd wellpappförpackning som omsluter en tillhörande plastpåse för förvaring av dryck. Bag-in-box används synonymt med vinbox i denna studie.

Fyllnadsprocess

När vinboxar fylls med vin på löpande band.

KSLA

Kungliga skogs- och lantbruksakademien.

Produktens livscykel

En produkts totala liv i form av ett slutet kretslopp från råvaruttag till återvinning.

Stand up pouch

Ståpåsar för förvaring av dryck eller vätska. Exempel på en ståpåse är en upprätt påse för förvaring av flytande tvättmedel.

Vedråvara

Träd (ved) som kan bli till virke, pappersmassa eller andra produkter.

Vätskekartong

Kartong av förnybart material som används till förpackningar för förvaring av dryck. Exempel på en vätskekartong är en mjölkförpackning.

Wellpapp

Pappersmassa som har konverterats till två eller flera lager av liner och fluting. Wellpapp används som material till diverse förpackningar såsom vinboxar.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2 TEORI	5
2.1 HÅLLBARHETSARBETE OCH HÅLLBARHET.....	5
2.1.1 Hållbarhetsarbete.....	5
2.1.2 Hållbar produktutveckling.....	6
2.2 DISTRIBUTIONSKEDJA	7
2.3 NÄTVERK	8
2.4 ARA- MODELLEN.....	8
2.4.1 Aktiviteter.....	9
2.4.2 Resurser.....	9
2.4.3 Aktörer.....	10
2.5 TEORETISK SAMMANFATTNING	12
3 METOD	15
3.1 STUDIENS UTGÅNGSPUNKT.....	15
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG	15
3.3 FORSKNINGSDESIGN	17
3.3.1 Val av fallföretag.....	17
3.3.2 Val av produkten.....	18
3.3.3 Val av intervjudeltagare.....	19
3.4 INSAMLING AV EMPIRI.....	19
3.4.1 Intervjuer.....	19
3.4.2 Intervju med Bengt Brunberg.....	20
3.4.3 Intervju med Magnus Björklund.....	20
3.5 TROVÄRDIGHET	21
3.6 ETISK DISKUSSION.....	22
4 RESULTAT	23
4.1 BAKGRUND TILL FALLSTUDIE.....	23
4.2 FÖRETAGSBESKRIVNING	23
4.2.1 Råvaruförädling.....	24
4.2.2 Vinboxen- en hållbar produkt.....	25
4.3 UTVECKLINGEN AV EN HÅLLBAR PRODUKT.....	26
4.3.1 Aktiviteter för utveckling av vinboxen.....	26
4.3.2. Resurser för utveckling av vinboxen.....	26
4.3.3. Aktörer för utveckling av vinboxen.....	26
5 DISKUSSION	28
5.1 HÅLLBAR PRODUKTUTVECKLING	28
5.1.1 Aktiviteter.....	29

5.1.2 Resurser.....	29
5.1.3 Aktörer.....	30
6 SLUTSATSER.....	32
6.1 AVSLUTANDE KOMMENTARER	32
6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	33
REFERENSER.....	35
BILAGOR.....	39
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE: INTERVJU MED SUSTAINABILITY MANAGER.....	39
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE: INTERVJU MED TECHNICAL BUSINESS MANAGER	40

1 Introduktion

I det här kapitlet motiveras val av ämnet. Därefter beskrivs problematiken inom området, syftet med uppsatsen och frågeställningar. Till sist presenteras avgränsningar och uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Idag står samhället inför stora utmaningar rörande hållbar utveckling (Ammenberg, 2012). Hållbar utveckling handlar om "*en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov*" (UN, 1987). Ammenberg (2012) menar att det bästa sättet att lösa utmaningar kopplade till hållbar utveckling som till exempel klimatförändringen är genom samarbete på både global och lokal nivå. Det sker samarbete mellan olika länder för att kunna fastställa gemensamma mål gällande hållbar utveckling (EU, 2016). Likaså arbetar olika länders regeringar, landsting och kommuner för att kunna hitta lösningar på dessa ovannämnda utmaningar på lokal nivå (McKinstry, 2004). Även den privata sektorn har insett vikten av att integrera hållbarhetsfrågor i sin verksamhet och därmed väljer allt fler företag att utveckla hållbarhetsstrategier (*ibid.*; Baumgartner & Ebner, 2010). Dessa hållbarhetsstrategier utvecklas av olika anledningar. En del företag utvecklar hållbarhetsstrategier på grund av oro om sitt rykte (McKinsey and Company, 2011). Många andra företag har en hållbarhetsstrategi för att kunna utveckla miljövänliga produkter, motivera sina anställda och ta större marknadsandelar (*ibid.*). Generellt syftar hållbarhetsstrategier till att identifiera och åtgärda utmaningar rörande hållbar utveckling som anses relevanta för företagets verksamhet och bransch (Baumgartner & Ebner, 2010).

Två strategier för att arbeta med hållbarhet kan urskiljas i den privata sektorn: en reaktiv och en proaktiv strategi (Buysse & Verbeke, 2003; Ingenjörsvetenskapsakademien, 1995). I den reaktiva hållbarhetsstrategin anpassar ett företag sig efter rådande lagstiftning (Ingenjörsvetenskapsakademien, 1995). Ett exempel på ett reaktivt beteende kan vara ett företag som börjar använda skorstensfilter för att rena miljöfarliga utsläpp på grund av lagstiftningen (Ingenjörsvetenskapsakademien, 1995). I den proaktiva driver ett företag sitt hållbarhetsarbete utöver det vad den rådande lagstiftningen kräver (Buysse & Verbeke, 2003). Den proaktiva strategin innebär att företaget har en grundinställning som syftar till att minimera sin miljöpåverkan (Ingenjörsvetenskapsakademien, 1995). Detta kan göras genom att använda sig av olika metoder som, till exempel hållbar produktutveckling (Buysse & Verbeke, 2003). Genom att fokusera på produktutveckling kan produktens livscykel kartläggas vilket medför att miljöproblem kan identifieras och åtgärdas innan produktionen kommer igång (Maxwell & Van der Vorst, 2003).

En bransch som har goda förutsättningar för att utveckla hållbara produkter är skogsindustrin (Kungliga skogs- och lantbruksakademien, 2014). Detta framförallt eftersom skogsindustrins produkter utgörs av vedråvara som är ett förnybart material (*ibid.*). Skogsindustrins produkter kan dessutom lätt återvinnas (*ibid.*). Enligt Skogsindustrierna (1, 2016; 2, 2016) är den

biobaserade, förnybara råvaran från skogen eftertraktad hos många tillverkandeföretag från andra branscher. Dessa företag är alltså intresserade av att rikta in sig på att tillverka hållbara produkter och att välja skogsindustrins produkter gör det lättare att uppnå detta mål (*ibid.*). Kungliga skogs- och lantbruksakademien (2014) anser därför att denna förnybara råvara kan ge en konkurrensfördel gentemot alternativa material såsom till exempel metall eller plast. Kraven på hållbarhet bland de tillverkande företagen är dock höga (*ibid.*). För att säkra hållbarheten på sina produkter föreslår Kungliga skogs- och lantbruksakademien (2014) att företagen inom skogsindustrin integrerar sin distributionskedja och samarbetar med sina kunder för att bättre förstå deras krav. En distributionskedja kan beskrivas som en rad sammanhängande processer från bearbetning av råmaterial till dess att den färdiga produkten levereras till kunden (Beamon 1998). Att integrera distributionskedja handlar om att skapa förståelse för dessa ovannämnda processer och en förmåga att kunna påverka dessa (*ibid.*).

1.2 Problem

Tidigare forskning visar att det sedan länge har funnits kunskap om att det generellt sett finns en länk mellan produktutveckling och samarbete i en produkts distributionskedja (Metta & Badurdeen, 2013). Samarbetet med leverantörer ska bidra till att det tillverkande företaget kan få sänkta kostnader för tillverkningsmaterial och samarbetet med kunderna ska underlätta i att tillgodose kundernas krav på produktens utformning (Spekman, Kamauff & Myhr, 1998). Hur nära samarbete ett företag har med aktörer i sin distributionskedja kan vara avgörande ifall produktutveckling blir lyckad (Metta & Badurdeen, 2013). För att lyckas i sitt arbete förespråkar därför litteraturen att företag integrerar sina partners vid produktutveckling (*ibid.*). Detta kan vara ännu viktigare för att lyckas med att utveckla hållbara produkter eftersom hållbar produktutveckling alltså kräver att hänsyn tas till hur produkten påverkar miljön under sin livscykel (*ibid.*). Genom att kartlägga produktens livscykel kan ett företag skapa förståelse för vilka processer en produkt genomgår i sin livscykel och var i distributionskedjans olika led dessa processer sker (Pagell & Wu, 2009). Dessa processer behöver ofta förändras för att kunna förbättra en produkts miljöprestanda och därför är denna kunskap av betydelse för företag (Maxwell & Van der Vorst, 2003). Hela distributionskedjan är därför viktig att ta hänsyn till vid hållbar produktutveckling (*ibid.*). Hållbar produktutveckling kräver alltså både samarbete i hela distributionskedjan och hänsyn till hållbarhetsaspekter i distributionskedjans alla led. Hållbar produktutveckling kan därför vara en utmaning för många företag eftersom den är en komplex och svåröverskådlig process (*ibid.*; Metta & Badurdeen, 2013).

Samarbete i den skogliga distributionskedja för hållbar produktutveckling är ett område som ännu inte har fått särskilt stor uppmärksamhet eftersom skogsindustrin är en bransch som tidigare har präglats av effektiviseringar (KSLA, 2014). Det finns därför en kunskapslucka på området om produktutveckling inom skogsindustrin som behöver utforskas. Detta leder fram till uppsatsens teoretiska problem; det finns gott om teori som behandlar samarbete i olika delar av distributionskedjan som en förutsättning för produktutveckling, däremot är kunskap om samarbete för hållbar produktutveckling för detta utvecklade inom skogsnäringen.

För att kunna bidra till utvecklingen av teorin kring samarbete i distributionskedja för hållbar produktutveckling inom skogsindustrin har ett verkligt fall valts att undersökas. Ett företag som arbetar med hållbar produktutveckling inom skogsbranschen är BillerudKorsnäs. BillerudKorsnäs bedriver arbetet med hållbar produktutveckling med fokus på samarbete i sin distributionskedja (Hållbarhetsredovisning, 2015). Företaget tillverkar papper som vidare konverteras till förpackningar (BillerudKorsnäs 1, 2016). För denna studie har en av företagets produkter valts att undersökas: en hållbar vinbox. Vinboxen har utvecklats i samarbete mellan BillerudKorsnäs och en vinproducent (BillerudKorsnäs 3, 2016).

Studiens empiriska och teoretiska problem har blivit till grund för val av studiens fallstudie. Den insamlade empirin som presenteras i kapitel 4 har lett till uppsatsens syfte, mål och forskningsfrågor. Dessa presenteras i nästföljande avsnitt.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna uppsats är att beskriva betydelsen av samarbete inom distributionskedjan för hållbar produktutveckling. Målet med uppsatsen är att visa hur ett företag inom skogsindustrin kan arbeta i sin distributionskedja för att utveckla en hållbar produkt. Forskningsfrågor av speciellt intresse är därför:

- På vilket sätt kan samarbete leda till hållbar produktutveckling?
- Hur ser samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten ut?
- Vilka faktorer i samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten har bidragit till utvecklingen av en hållbar vinbox?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att enbart undersöka hur utveckling av en hållbar produkt inom skogsindustrin kan gå till utifrån samarbetet mellan ett skogsföretag och en vinproducent. Fallstudien omfattar ett skogsföretag och dess syn på hur samarbetet med en vinproducent bidragit till utveckling av en av skogsföretagets produkter. I studien analyseras samarbetet enbart utifrån skogsföretagets synvinkel. Inget fokus har alltså lagts på vinproducentens syn på samarbetet i fallstudien. Namnet på vinproducenten uppges inte. Fokus ligger på de mjuka värdena (den mänskliga faktorn) i samarbetet i produktens distributionskedja, däremot förklarar uppsatsen inte några tekniska detaljer i distributionskedjans processer för utvecklingen av produkten. Uppsatsen diskuterar hållbar produktutveckling utifrån skogsbranschens förutsättningar generellt och belyser hur samarbete möjliggör hållbar produktutveckling inom skogsindustrin.

Fallföretaget i studien är BillerudKorsnäs som är en framstående aktör för sitt hållbarhetsarbete inom skogsindustrin och som samarbetar inom sin distributionskedja för att utveckla och framställa hållbara förpackningar. Studien syftar till att undersöka hur en hållbar produkt kan utvecklas genom att producenten samarbetar med en aktör i sin

distributionskedja. Vald produkt, utifrån vilket samarbetet och hållbarhetsarbetet undersöks, är en hållbar vinbox. Utvecklingsprocessen av vinboxen har egentligen omfattat tre parter; BillerudKorsnäs som tog fram idén, en konverterare som efter specifikation från BillerudKorsnäs konverterar pappersmassan och producerar vinboxen och en vinproducent. Denna studie är dock avgränsad enbart till samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten.

I studiens teoretiska ramverk presenteras företag som existerande i ett nätverk där obegränsade aktörer samverkar med varandra. På grund av nätverkets obegränsade omfattning har en avgränsning gjorts till att undersöka hur ett samarbete inom en produkts distributionskedja kan bidra till hållbar produktutveckling. Nätverksteorin förklarar dessutom att de närmsta aktörerna till företaget är de som besitter mest resurser och kan ge företaget mest tillgångar. Därför analyseras i studien enbart relationen med den närmsta aktören till företaget. Inget fokus har alltså lagts på hur andra aktörer i nätverket kan bidra till utvecklingen av hållbara produkter. För att särskilja de närmsta aktörerna från mer avlägsna aktörer i nätverket har teorin om distributionskedjan tagits upp. För att skapa ett tydligt teoretiskt ramverk ligger fokus på hur relationerna i en produkts distributionskedja kan påverka hållbar produktutveckling. Teorin beskriver olika typer av samarbete som grundar sig på hur nära relation företagen har till varandra och hur dessa relationer kan påverka dessa företag.

1.5 Uppsatsens struktur

Uppsatsens första kapitel introducerar läsaren till en bakgrund som ger en förhistoria till ämnet. Därpå följer problembeskrivning som förklarar komplexiteten i ämnet och som mynnar ut i de forskningsfrågor som studien ämnar besvara, samt ett syfte med studien. Vidare förklaras studiens avgränsningar. Andra kapitlet presenterar valda teorier för att genomföra studien och avslutas med ett teoretiskt ramverk. Uppsatsens tredje kapitel motiverar vald forskningsmetod och metodmässiga överväganden. Det fjärde kapitlet presenterar resultatet från intervjuerna. Kapitel fem diskuterar och analyserar resultatet från intervjuerna. I det avslutande kapitlet presenteras slutsatserna i studien samt förslag på vidare forskning. Se figur 1 för schematisk bild över uppsatsens struktur.



Figur 1. Schematisk bild över uppsatsens struktur.

2 Teori

Följande kapitel presenterar uppsatsens teoretiska ramverk som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställningar. Först introduceras läsaren till uppsatsens grundbegrepp och därefter följer teorier som avspeglar komplexiteten kring ämnet. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

2.1 Hållbarhetsarbete och hållbarhet

Hållbarhet eller hållbar utveckling definieras som "*en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov*" (UN, 1987). Begreppet hållbarhet sätts ofta samman med ordet "utveckling" för att påpeka att hållbarhet är diskursiv, det vill säga att *hållbarhet* är en fortgående process och inte ett statiskt läge (Beatley, 1995; Ammenberg, 2012). Hållbarhet bygger på tre dimensioner: den miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionen (Ammenberg, 2012). Den grundläggande principen i hållbarhetsbegreppet är att dessa dimensioner ska samspela (*ibid.*). Tanken är att det ska vara möjligt för företaget att gå med vinst och uppnå tillväxt utan att tära på människans hälsa och jordens resurser (*ibid.*).

2.1.1 Hållbarhetsarbete

Ett företags hållbarhetsarbete grundas på de tre tidigare nämnda dimensionerna i hållbarhetsbegreppet (Verksamt, 2015). Det sociala hållbarhetsarbetet handlar om att företaget verkar för ansvarsfulla relationer och för att vara en god aktör i samhället (*ibid.*). Med ansvarsfulla relationer menas exempelvis att företaget försäkras sig om att företagets leverantörer erbjuder skäliga arbetsförhållanden för sina anställda (*ibid.*). Företaget försäkras sig då om att relationerna med samarbetspartners grundar sig på ansvar för människa och miljö (*ibid.*). Det sociala hållbarhetsarbetet kan också innebära att företaget vill vara ett föredöme och försöka lösa olika samhällsproblem. Det ekonomiska hållbarhetsarbetet grundar sig på att företaget ska gå med vinst utan att verksamheten påverkar negativt miljö eller människor (*ibid.*). Hållbarhetsarbete är en komplex utmaning för företaget eftersom företagets verksamhet måste kunna medföra kollektiv nytta i samhället, ta hänsyn till miljö och samtidigt tillgodose det interna behovet att överleva ekonomiskt (Epstein & Buhovac, 2014).

Det finns egentligen inga tydliga instruktioner för hur hållbarhetsarbete ska bedrivas, vilket gör hållbarhetsarbete flexibelt men också komplext (Ammenberg, 2012). Hur hållbarhetsarbete bedrivs kan därför variera bland företag (*ibid.*). Det finns olika strategier som företag kan implementera i sin verksamhet för att arbeta med hållbarhet. I bakgrunden nämndes två hållbarhetsstrategier: reaktiv och proaktiv. Inom den proaktiva strategin finns det olika sätt att arbeta med hållbarhet, bland annat innovation, hållbar produktutveckling, samarbete med affärspartner och kartläggning av utsläpp vid produktionen (Baumgartner & Ebner, 2010). Forskning visar dessutom på att kombination av olika sätt att arbeta med hållbar utveckling kan bidra till ännu större nytta för både miljö och företaget (*ibid.*). I detta arbete

undersöks länken mellan hållbar produktutveckling och samarbete med affärspartner.

2.1.2 Hållbar produktutveckling

Ammenberg (2012) belyser att produkter existerar i relation till sin omvärld och att produkter är en del av ett samhälleligt system som har stora inslag av sociala och tekniska komponenter. Dessa samhällliga system påverkar möjligheterna till produktutveckling (*ibid.*). Produkter bör alltså inte betraktas som isolerade, utan med en stark sammankoppling till många aktörer i samhället (*ibid.*). Därför kan det vara fördelaktigt att fokusera företagets strategi på produktutveckling istället för på produktframställning (Ulrich, 1995). I processer vid produktens framställning fokuserar företag på att minimera kostnader per enhet producerade produkter (Swink & Way, 1995). Produktutveckling handlar om att skapa nya eller förbättra befintliga produkter så att de svarar bättre till kundernas krav och genererar mer vinst i förhållande till sin tidigare version (Brown & Eisenhardt, 1995). Arbetet med produktframställning sker oftast endast internt, vilket betyder att samarbete med andra aktörer antingen är väldigt begränsad eller inte sker alls. På så sätt kan det tillverkande företaget gå miste om de kopplingar som dess produkter har till andra aktörer i samhället (Ammenberg, 2012). Det kan till exempel handla om brist på kunskap om hur produkten används efter den har lämnat tillverkaren (Landström & Löwegren, 2009). Därför är det mer relevant att fokusera på produktutveckling. I den processen kan produkten anpassas bättre till användarens krav och behov (*ibid.*). Enligt tidigare forskning är samarbete med andra aktörer ett sätt att arbeta med produktutveckling (Hillebrand & Biemans, 2004). Detta för att kunna dra nytta av varandras styrkor och tillsammans utveckla en produkt.

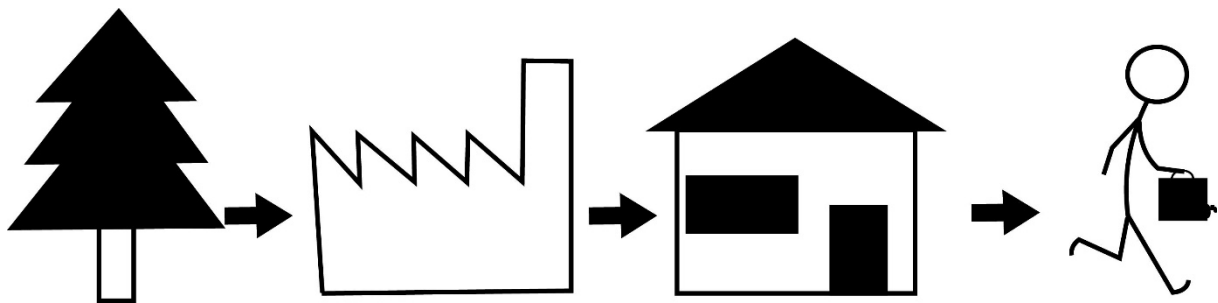
Enligt Maxwell & van der Vorst (2003) har produktutveckling kommit att ta hänsyn till intressenternas krav på hållbarhet. En produktutvecklingsprocess där hänsyn tas till hållbarhetsaspekter kallas hållbar produktutveckling (*ibid.*). Hur en hållbar produktutveckling bedrivs i ett företag beror dock på den strategi som företaget har valt att arbeta med (Buyse & Verbeke, 2003). I den reaktiva strategin kommer en produktutveckling ske för att kunna tillgodose endast de rättsliga kraven (Ingenjörsvetenskapsakademien, 1995). I den proaktiva kommer hänsyn tas till att täcka krav och behov som kommer från flera intressenter (Buyse & Verbeke, 2003). Den proaktiva produktutvecklingen kan då innebära att företaget inte enbart integrerar samarbetspartner i de interna processerna utan också de tre dimensionerna i hållbarhetsbegreppet; sociala, miljömässiga och ekonomiska (*ibid.*).

Enligt Maxwell & Van der Vorst (2003) är skillnaden på en hållbar produkt och en traditionell produkt att den hållbara produkten ska, förutom att uppfylla sin funktionalitet, även vara tillverkad med hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Detta gör hållbar produktutveckling ännu mer komplex vid ett affärssamarbete, företaget måste kartlägga sin egen distributionskedja men också den externa samarbetspartners distributionskedja (*ibid.*). Syftet med hållbar produktutveckling är att minimera produktens negativa påverkan på omvärlden, framförallt den miljömässiga påverkan (*ibid.*). Hållbar produktutveckling innebär således att man kartlägger miljöpåverkan i hela livscykeln för produkten (*ibid.*). Enligt Ammenberg (2012) omfattar en livscykel en produkts hela liv från utvinning av råvaror fram till återvinningen av den förbrukade produkten. Ett

livscykelperspektiv anses nödvändigt för kartläggning av processer som en produkt genomgår under sin livscykel (*ibid.*). Dessa processer är flödena av energi och material som används för att framställa, transportera och återvinna en produkt (*ibid.*). För att förstå dessa processer och den kontext som produkten verkar i, kan man kartlägga distributionskedjan för produkten (Maxwell & Van der Vorst, 2003). Genom att analysera produkten utifrån distributionskedjan kan processer som gör att miljöproblemen uppstår identifieras och åtgärdas innan produktionen kommer igång (*ibid.*).

2.2 Distributionskedja

Enligt Beamon (1998) innebär en distributionskedja, se figur 2, en rad sammanhängande processer som beskriver en produkts hela liv från bearbetning av råmaterial till dess att den färdiga produkten har levererats till kunden (*ibid.*). Distributionskedjan kan delas upp i två delar, där den första delen fokuserar på planering och kontroll av tillverkningen och den andra delen är inriktad på hur den färdiga produkten ska transporteras och levereras till återförsäljare (*ibid.*). Under processerna i distributionskedjan sker ett konstant flöde och utbyte av service och information mellan de aktörer som är involverade i produktens framställning (Hines, 2004). Enligt Hines (2004) kan distributionskedjan ses som ett abstrakt företagsekonomiskt verktyg för att förstå omvärlden som ett företag verkar i. Distributionskedjan kartlägger de interna produktionsprocesserna i företaget men också processerna som sker mellan företaget och omvärlden (*ibid.*).



Figur 2. En förenklad modell av en distributionskedja med hänsyn till skogsnäringen, egen bearbetning.

Både inom forskning och näringslivet används begreppen distributionskedja och värdekedja (Hines, 2004; pers. med., Brunberg, 2016). En distributionskedja innefattar alla aktiviteter kopplade till produktens liv (Hines, 2004). Distributionskedjan omfattar alltså produktens hela liv från den första fasan där en produkt utvecklas till dess att den används av slutanvändaren (Hines, 2004). En distributionskedja kan också ses som ett system som skapar och bidrar med värde till intressenter (*ibid.*). På så sätt kan distributionskedjan därför också kallas värdekedja. I detta arbete används endast begreppet distributionskedja men som syftar till båda ovannämnda definitioner.

Enligt Hines (2004) är distributionskedjan ett socialt system som är skapat av människan, vilket innebär att distributionskedjan också kan ha stor inverkan på miljön. Kartläggning av

distributionskedjan bidrar till att företag kan lättare identifiera var i distributionskedjan den negativa miljöpåverkan uppstår och åtgärda den (*ibid.*). Distributionskedjan har kommit att utvecklas till att bli ett slutet kretslopp som innebär att förbrukade produkter som befinner sig i slutet av sin livscykel kan återvinnas och återgå till början av sin livscykel igen (Beamon, 1998). En hållbar distributionskedja kallas på engelska för Sustainable Supply Chain (Metta & Badurdeen, 2013). Enligt Metta & Badurdeen (2013) är en hållbar distributionskedja en utvecklad distributionskedja som effektiviserar och hushåller med sin input och output i syfte att minska den negativa miljömässiga och samhällseliga påverkan på omvärlden. Tanken med en hållbar distributionskedja är att se distributionskedjan som en del i ett större sammanhang och skapa bättre koordination och flöde mellan de aktörer som är delaktiga i distributionskedjan.

Eftersom distributionskedja är ett socialt system så behövs det förståelse för olika interaktioner mellan olika aktörer inom distributionskedjan. Denna förståelse kan skapas med hjälp av teori kring nätverk och modell om aktiviteter, resurser och aktörer som kallas även ARA-modellen.

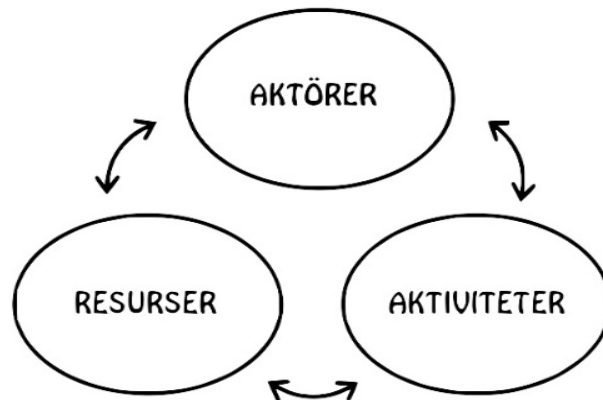
2.3 Nätverk

Enligt Håkansson och Snehota (2006) är "*inget företag en ensam ö*". Forskarna menar att alla företag fungerar i ett nätverk (Håkansson & Snehota, 2006). Ett nätverk definieras som en struktur (Håkansson & Ford, 2001). Denna struktur består av aktörer kallade i litteraturen också för *knutpunkter*. *Knutpunkterna* är länkade med varandra genom *trådar*- alltså de relationer aktörerna har skapat till varandra genom interaktioner (*ibid.*; Wilkinson & Young, 2002). Genom de interaktionerna kan aktörer påverka och påverkas av andra aktörer (Håkansson & Snehota, 2006). Aktörer som samverkar med ett företag är bland annat leverantörer, kunder och myndigheter (*ibid.*). Antalet aktörer samverkande i ett nätverk är obegränsade likaså blir med interaktioner (*ibid.*). Detta gör ett nätverk till en interaktiv och dynamisk miljö (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota & Waluszewski, 2010). Interaktioner innebär dock kostnader för varje aktör samtidigt som de kan ge fördelar (Ford *et al.*, 2010). Därför kan det vara relevant för ett företag att identifiera de mest betydelsefulla *knutpunkterna* i sitt nätverk. Eftersom aktörerna besitter olika resurser och kunskaper inom olika områden kan de genom samverkan åstadkomma nya resurser och effektivisera sitt arbete (Håkansson, 1997; Wilkinson & Young, 2002). Genom att utveckla, behålla och använda en relation med annan aktör kan företaget prestera bättre (Wilkinson & Young, 2002; Ritter & Gemunden, 2004). Samtidigt visar forskning på att bland annat innovation är en av aspekterna som förbättrar företags prestanda och gör de framgångsrika (Schentler, Lindner & Gleich, 2010). Ritter och Gemunden (2004) upptäckte dessutom att det finns ett starkt samband mellan relationer och framgång i innovationsprocessen.

2.4 ARA- modellen

I en industri kan nätverket beskrivas med hjälp av tre samspelande variabler. Enligt Håkansson och Johanson (1992) består ett industriellt nätverk av aktörer, resurser och

aktiviteter. Dessa variabler är mindre nätverk som genom samverkan skapar det fullständiga industriella nätverket (*ibid.*). De tre mindre nätverken är sammankopplade genom processer som pågår ständigt mellan dem. Detta gör att nätverken är beroende av varandra och kan inte skiljas åt. Aktörer, resurser och aktiviteter bildar en vetenskaplig modell kallad ARA-modellen (se figur 3).



Figur 3. ARA - modellen, egen bearbetning (efter Håkansson & Johansson, 1992, s. 29)

ARA- modellen beskriver processen av affärsinteraktioner som sker mellan olika aktörer på marknaden (Ford *et al.*, 2010). Med hjälp av modellen kan en analys göras över hur nätverkets aktörer kan påverka verksamheten genom det sättet aktiviteterna utförs och resurserna används. Det industriella nätverket formas av den maktstruktur och det system som aktörerna skapar i interaktionen med andra aktörer (*ibid.*). Nätverket karaktäriseras av stabilitet men också av förändring över tid (*ibid.*). Nedan beskrivs ARA- modellens komponenter: aktiviteter, resurser och aktörer.

2.4.1 Aktiviteter

Aktiviteter har som utgångspunkt att aktörerna använder sig av och kombinerar olika resurser för att tillskaffa sig ytterligare resurser (Håkansson & Johansson, 1992). Det finns två typer av aktiviteter för att hantera resurser; transformationsaktiviteter och överföringsaktiviteter (*ibid.*). Transformationsaktiviteter handlar om att omvandla en eller flera resurser och det sker under kontroll av en aktör (*ibid.*). Ett exempel på en transformationsaktivitet kan vara inköp av utrustning- finansiella resurser omvandlas till redskap som kommer att användas i verksamheten (Landström & Löwegren, 2009). I överföringsaktiviteterna förs kontrollen över en resurs till en annan aktör (Håkansson & Johansson, 1992). Exempel på en överföringsaktivitet kan vara kunskapsutbyte eller delning av information (Landström & Löwegren, 2009).

2.4.2 Resurser

För att aktörer ska kunna utföra aktiviteter i ett nätverk krävs att dessa har kontroll över resurser (Håkansson & Johansson, 1992). Det finns olika typer av resurser. De kategoriseras ofta som materiella och immateriella resurser (Kristandl & Bontis, 2007). Exempel på

materiella resurser kan vara teknologin, utrustning eller lokaler ett företag använder (Landström & Löwegren, 2009). De immateriella resurserna är bland annat formella och informella relationer inom och utanför företaget, kunskap om och erfarenhet av både interna och externa processerna som pågår i verksamheten (*ibid.*).

Resurser kan ha flera användningsområden och kombineras på flera olika sätt (Håkansson & Johansson, 1992). De kan ha olika grad av nytta för aktören beroende på hur aktören kombinerar resurser med varandra (*ibid.*). För att aktören ska kunna kombinera olika resurser krävs information och kunskap om resurserna (*ibid.*). Kunskapen kan enbart skaffas genom erfarenhet (*ibid.*). När resurser kombineras uppstår ny kunskap om nya möjliga sätt att kombinera resurserna på (*ibid.*). Det finns ingen på förhand bestämd vägledning för hur olika resurser kan kombineras, det är upp till aktören att experimentera sig fram och upptäcka nya kombinationsmöjligheter och användningsområden (*ibid.*). Ny kunskap om hur resurser kan kombineras kan öppna upp för nya möjligheter i industrin (*ibid.*). Det som kan hindra aktörer från att skaffa sig ny kunskap om olika kombinationsmöjligheter för olika resurser och därmed också nya möjligheter i industrin är om resursernas tillgänglighet begränsas av andra aktörer (*ibid.*). När tillgängligheten begränsas, minskar också kontrollen över resurserna (*ibid.*). Om aktören har en förbindelse till en annan aktör som har tillgång till en resurs, ökar tillgängligheten och därmed kontrollen över resursen (*ibid.*). Med ökad kontroll över resursen ökar också möjligheterna att utföra aktiviteter i det industriella nätverket (*ibid.*). Kombination av resurser kan enbart läras genom erfarenhet, det är alltså en process att lära sig att kombinera resurser rätt. Liksom hållbar utveckling är detta en diskursiv process.

2.4.3 Aktörer

Aktörer definieras i ARA- modellen som de som utför aktiviteter och har åtkomst till och kontrollerar resurser (Håkansson & Johansson, 1992). Därför spelar aktörerna en primär roll i modellen (*ibid.*). Aktörerna i nätverket karaktäriseras av fem egenskaper (*ibid.*). Först och främst är aktörerna aktiva. Aktörerna kan liknas vid ”speljäser” i nätverket som gör olika drag (aktiviteter) med hjälp av resurser (*ibid.*). För det andra är aktörer nätverksbildande, genom att skapa relationer till andra aktörer kan en aktör öka sin tillgång till resurser (*ibid.*). För det tredje är aktörerna kontrollerande och skapar en maktstruktur i nätverket (*ibid.*). Detta innebär att ett förhållande till andra aktörer ger företaget indirekt tillgång till en resurs (*ibid.*). För det fjärde agerar aktörer med målet om att öka sitt inflytande i nätverket (*ibid.*). Det är resurser som aktörerna vill ha tillgång till eftersom med resurserna kan aktörerna utföra ytterligare aktiviteter (*ibid.*). Slutligen har aktörerna inte full insyn i nätverket (*ibid.*). Ingen aktör har full kontroll över eller vetskap om nätverkets alla resurser, aktiviteter och andra aktörer (*ibid.*). Enligt Håkansson & Johansson, 1992) har en aktör mest information om de resurser, aktiviteter och aktörer som står närmast (*ibid.*). Aktörerna strävar efter att ha kontroll i den mån det är möjligt och olika aktörer har olika inflytande i nätverket (*ibid.*). Olika aktörer har olika mål och intressen, vilket skapar en motsättning i nätverket (*ibid.*). Med hjälp av information om nätverket och aktörer kan inflytandet och kontrollen i nätverket öka (*ibid.*).

Ett företag är i behov av resurser för att kunna utveckla sina produkter (Emden, Calantone & Droge, 2006). Vissa resurser som behövs för att utveckla en produkt befinner sig ibland

utanför företagets kontroll (*ibid.*; Hines, 2004). För att få kontroll över sådana resurser behöver företaget inleda ett affärssamarbete med en eller flera aktörer (*ibid.*; *ibid.*). Ett affärssamarbete med aktörer utanför företaget öppnar alltså upp för nya möjligheter och kan ge tillgång till värdefull kunskap för att ta fram en ny eller utveckla en befintlig produkt (Hines, 2004). Samarbetet kan bistå med viktiga resurser, såsom exempelvis kompetens för produktion, investeringskapital, leverantörer eller marknadsföringskanaler för att distribuera produkten (Hillebrand & Biemans, 2004). Eftersom samarbete karaktäriseras av en samling koordinerade aktiviteter, innebär det att företaget behöver integrera samarbetsaktören i de interna processerna (*ibid.*).

Ett samarbete innebär att minst två företag som befinner sig i olika delar av distributionskedjan inleder en relation (Hines, 2004). Relationen i samarbetet kan ha olika karaktär beroende på hur marknadens maktstruktur mellan leverantör och köpare ser ut (*ibid.*). Företag som innehar stora marknadsandelar och som har direktkontakt med kunden har störst möjlighet att utforma relationen utefter sina premisser (*ibid.*). Relationens karaktär beror också på intentionen bakom samarbetet (*ibid.*). Enligt Hines (2004) kan en relation i distributionskedjan ha tre olika karaktärsdrag; antingen kan relationen präglas av oenighet, integrering eller partnerskap. Den oeniga affärsrelationen innebär att aktörerna inte har ett nära samarbete utan fokuserar på produktens pris (*ibid.*). Den integrerade relationen innebär att aktörerna delar både risker och premier med varandra genom samarbetet (*ibid.*). Den integrerade relationen kan också innebära att distributionskedjan kontrolleras av enbart en aktör (*ibid.*). Den partnerskapsrelaterade relationen är inte lika riskorienterad som den integrerade relationen, utan fokuserar istället på att samarbetet fungerar väl och att aktörerna har ett ömsesidigt affärsförhållande (*ibid.*). Den partnerskapsrelaterade relationen kan i sin tur karaktäriseras utifrån olika typer av partnerskap som involverar olika grad av ömsesidigt engagemang (*ibid.*). Aktörerna kan antingen inleda ett kooperativt partnerskap, eller så kan aktörerna istället gå ett steg längre och långsiktigt koordinera aktiviteter, slutligen kan aktörer också ingå ett avtal om ett långsiktigt samarbetsvilligt partnerskap som grundar sig på integrerade processer, gemensam planering och delade plattformar (*ibid.*). Det sistnämnda, samarbetsvilliga partnerskapet innebär att fokus läggs på att involvera kundens önskemål (*ibid.*).

Det finns faktorer som bidrar till att ett partnerskapsrelaterat samarbete kan lyckas (Hines, 2004). Partnerskapsrelaterat samarbete bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan parterna (*ibid.*). Med ett ömsesidigt förtroende följer att parterna litar till varandra så att de delar information om sina interna processer med varandra (*ibid.*). Detta är nödvändigt för att samarbetet ska fungera (*ibid.*). Informationsdelning är i sig en förutsättning för att kunna jobba mot gemensamma mål och integrera processer för ett effektivt arbete (*ibid.*). Den typ av information som partner måste dela med sig av är bland annat information rörande utbud och efterfrågan (*ibid.*). Detta för att undvika att ha ett för stort lager i förhållande till hur stor efterfrågan är (*ibid.*). När information från de båda parterna har delats kan parterna planera för samarbetet och integrera processer (*ibid.*). I samarbetet måste parterna erkänna varandras oberoende och samtidigt ha en gemensam värdegrund och förståelse (*ibid.*). Samarbetet innebär att parterna delar gemensamma risker men också gemensamma fördelar (*ibid.*). Några

av dessa faktorer är förtroende, gemensam planering, integrerade processer och delning av information (*ibid.*). Även Maxwell och Van der Vorst (2003) förklarar att det finns några nyckelfaktorer som möjliggör att samarbetet lyckas. Dessa nyckelfaktorer är kommunikation, engagemang, flexibilitet och solidaritet (*ibid.*). Om samarbetspartners är lyhörda för varandra öppnar detta upp för ökad kunskap i produktionsprocessen. Detta ökar också kännedomen om hur väl de olika länkarna i distributionskedjan sitter ihop och hur företaget kan öka processeffektiviteten (*ibid.*).

2.5 Teoretisk sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka betydelsen av samarbete inom distributionskedjan för hållbar produktutveckling. Hållbar produktutveckling handlar om att integrera hållbarhetsaspekter i produktutvecklingsprocessen för att minska den miljömässiga påverkan och förbättra den samhällliga påverkan samtidigt som företag ska generera vinst (Maxwell & Van der Vorst, 2003). Produktutveckling handlar om att skapa nya eller förbättra befintliga produkter så att de svarar bättre till de krav som ställs av kunder och presterar bättre i ekonomiska termer (Hines, 2004). Att utveckla en sådan produkt kan vara en utmaning eftersom det är två aspekter som behöver tas i beaktande och balanseras. Att utveckla en hållbar produkt blir en ännu mer komplex process då i beaktande måste tas även för miljö-, samhällsaspekter.

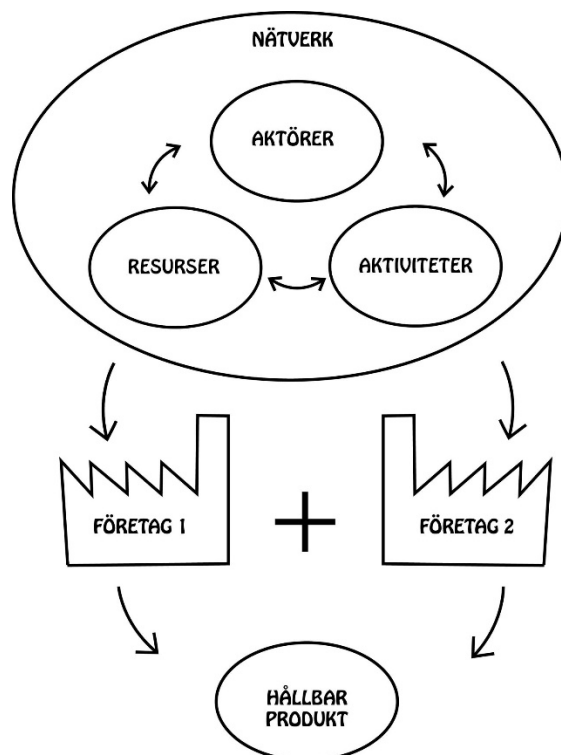
För att hållbar produktutveckling ska bli framgångsrik förespråkar litteraturen att företaget som arbetar med produktutveckling involverar andra aktörer i denna process (Maxwell & Van der Vorst, 2003). De aktörerna som är av högst relevans i produktutvecklingsprocessen är de som befinner sig närmst i det produktutvecklande företagens nätverk och som har direkt kontakt med den färdiga produkten eller delar av den (Snehota & Håkansson, 1995; Hines, 2004; Metta & Badurdeen, 2013). De aktörerna finns i produktens distributionskedja och är leverantörer, kunder och distributörer.

En hållbar produkt utvecklas bland annat genom att minska den miljömässiga påverkan i alla steg i produktens livcykel (Maxwell & Van der Vorst, 2003). Produktens livcykel pågår i dess distributionskedja. För att minska produktens miljöpåverkan behöver produktens livcykel kartläggas (*ibid.*). För att kunna kartlägga produktens livscykel i dess distributionskedja behövs kunskap om på vilket sätt råvaran hanteras, hur den transporteras och inte minst hur den används vidare i distributionskedjan efter den har lämnat tillverkaren. Denna kunskap benämns som en resurs.

För att kunna komma åt den resursen behöver företag samarbeta med de aktörer som finns i distributionskedjan. För att samarbetet ska bli framgångsrik behöver företaget skapa en affärsrelation till de andra aktörer som ska involveras i processen. Den typen av affärsrelation som förespråkas i litteraturen är partnerskap (Hines, 2004). Viktiga faktorer för att partnerskapet och därigenom produktutvecklingen ska lyckas är bland annat delad

information mellan de samarbetande aktörerna i partnerskapet, ömsesidigt förtroende, gemensamma integrerade processer och mål.

För att uppnå valt syfte kopplas begreppet hållbar produktutveckling ihop med nätverk, distributionskedja och affärsrelationer. Detta då uppsatsförfattarna menar att framgången av en hållbar produktutveckling är beroende av dessa aspekter vilket styrs av litteraturen. Genom att länka hållbar produktutveckling med teori kring nätverk, distributionskedja och affärsrelationer skapas ett teoretiskt ramverk. Kopplingen mellan dessa begrepp presenteras i figur 4.



Figur 4. Teoretiskt ramverk, egen bearbetning.

Med figur 4 menar uppsatsförfattarna att samarbete mellan aktörer i distributionskedjan kan bidra till utveckling av en hållbar produkt. Det teoretiska ramverket bygger på ett koncept om att varje företag är en del av ett nätverk där olika aktörer kan samverka. Ett nätverk består av tre komponenter: aktörer, resurser och aktiviteter. Dessa komponenter samspelar med varandra. Aktörerna besitter olika resurser som kan hjälpa företaget att utvecklas. Resurser kan kombineras och gör att företaget kan utföra aktiviteter såsom exempelvis utveckling av distributionskedjan och därigenom utveckling av en befintlig eller ny produkt. Ju mer unikt resurserna kombineras, desto större fördel ger det företaget och öppnar upp för nya möjligheter i branschen. Samspelet mellan två företag illustreras i modellen som Företag 1 och Företag 2 samt hur aktörer, resurser och aktiviteter samverkar vid samarbete för hållbar produktutveckling. Företag 1 och Företag 2 utbyter olika resurser med varandra och utför olika aktiviteter, visa av dem tillsammans. När företagen sedan kombinerar sina olika resurser genom ett samarbete och en affärsrelation kan en produkt med nya egenskaper tas fram.

Genom att Företag 1 och Företag 2 kombinerar sina resurser kan en produkt som är hållbar framställas.

3 Metod

I forskningen hänvisar termen *metod* till tekniker och tillvägagångssätt som används för att samla in och analysera data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). För att upprätthålla läsaren om uppsatsförfattarnas tillvägagångssätt kommer därför detta kapitel att handla om hur undersökningen har genomförts.

3.1 Studiens utgångspunkt

I forskningsvärlden finns det två tillvägagångssätt för att samla in och analysera data (Bryman & Bell, 2013). Forskaren kan välja antingen en kvantitativ eller kvalitativ metod. Metoden anpassas efter syftet med studien - den ska vara lämpad för att forskaren ska kunna uppnå syftet och besvara sina frågeställningar (*ibid.*).

Syftet med denna studie är att undersöka vilka faktorer i samarbetet inom distributionskedja som bidrar till utveckling av en hållbar produkt. Generellt handlar studien om att kunna fånga upp de mjuka värdena inom ämnet hållbarhet. Studien fokuserar på samspel mellan olika aktörer i en affärskontext. Den metod som tillåter en fördjupning av en specifik kontext som studeras är kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa metoden ger utrymme för subjektiva uppfattningar om verkligheten vid insamling av empiri. Eftersom den kvalitativa forskningen fokuserar på subjektiva uppfattningar innebär detta att det är intervjupersonens subjektiva uppfattning om verkligheten som mäts. Resultatet från intervjun kan enbart mätas utifrån vad intervjupersonerna anser är relevant. Eftersom studien har en kvalitativ ansats har detta även lett till att uppsatsförfattarna antar tolkningsperspektivet och konstruktionism som sin utgångspunkt i det hur omgivningen är och hur kunskapen skapas. Med tolkningsperspektivet menas att olika människor kan se den sociala verkligheten på olika sätt (*ibid.*). För den här fallstudien innebär det att olika forskare skulle kunna tolka fallstudiens fenomen på olika sätt och därmed komma fram till olika resultat.

Konstruktionism handlar om att kunskap skapas kontinuerligt genom samspel mellan olika sociala aktörer i många subjektiva verkligheter (*ibid.*). Tolkningsperspektivet och konstruktionism är lämpliga utgångspunkter vid kvalitativa studier.

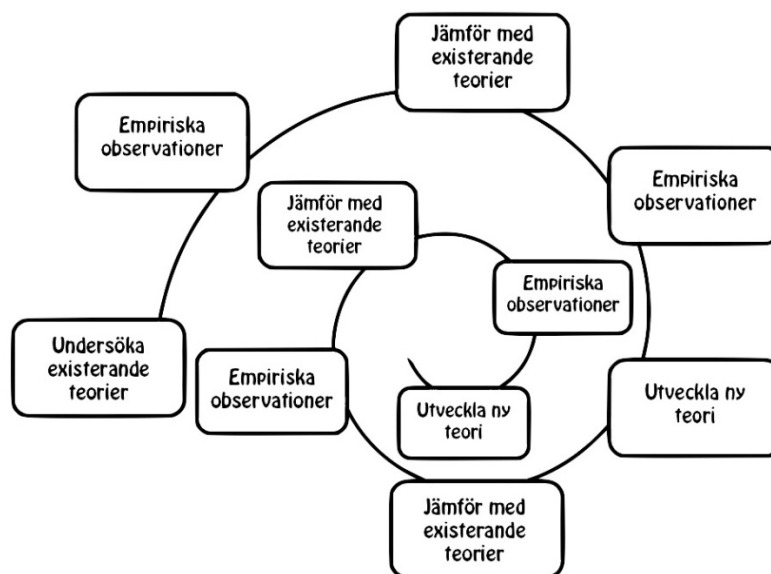
I kvalitativa studier styr den unika kontexten av fallet studiens resultat. Detta innebär att resultatet kan generaliseras i betydligt mindre grad jämfört med resultatet från kvantitativa studier där det finns en objektiv verklighet som inte beror på kontexten. Vidare genomförs studien med en induktiv ansats. Empirin samlas in för att kunna bli en grund för teoriramverk i denna uppsats (Bryman & Bell, 2013). Därefter har en litteraturgenomgång gjorts.

3.2 Litteraturgenomgång

En litteraturgenomgång görs för att kartlägga och bedöma den existerande forskningen inom det valda området (Tranfield, Denyer & Smart., 2003). Detta för att hjälpa uppsatsförfattare systematisera kunskap inom ämnet och tydliggöra forskningsfrågor (Saunders *et al.*, 2009).

Det finns två tillvägagångssätt för att genomföra litteraturgenomgång: systematisk och narrativ (Bryman & Bell, 2013). I en systematisk litteraturgenomgång finns det tre steg att följa som går från specificering av forskningsfrågor och planering av genomgången, granskningen av litteratur till rapportering av litteratursökningen. En narrativ litteraturgenomgång är en metod som tillåter flexibilitet i uppbyggande av teoriramverk. Med denna metod skaffar sig forskare först en allmän bild om ett eller flera fenomen för att sedan upptäcka vilket teoriramverk det kan leda till. Eftersom uppsatsen är av kvalitativt slag och har som mål att skapa interkontextuella sammanhang har en narrativ litteraturgenomgång tillämpats.

Studien har genomförts med en induktiv ansats med empiri som utgångspunkt och teori som resultat av systematiseringen av empiriska data (Bryman & Bell, 2013). Det krävdes dock kunskap om ämnet för att kunna göra rätt val av studieformen och metoden för insamling av empiri (*ibid.*). Detta innebär att litteraturgenomgången har varit en cirkulär process.



Figur 5. Den induktiva forskningsprocessen, egen bearbetning (efter Bryman & Bell, 2013)

Litteraturgenomgångsprocessen (se figur 5) har skett på följande sätt: först har uppsatsförfattarna gått igenom kurslitteratur för att finna intresseområde. Därefter har nyckelorden såsom: supply chain, green supply chain, sustainable product, product development, network och business relationships valts för vidare sökning. Sökningen har gjorts med hjälp av sökmotorer Primo och Google Scholar. De sökmotorer har tillgång till ett begränsat antal databaser vilket kan ha lett till att antal träffar begränsades och även till att den mest relevanta litteraturen har förbisetts. Engelska har varit det ledande språket för all litteratursökning. Detta kan innebära eventuella förvrängningar i tolkningen av tidigare forskning. Resultat av sökningen har blivit vetenskapliga artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Detta kan ha lett till en begränsning i form av att icke publicerade artiklar med möjligen högre relevans förblev obemärkta. En del av träffar vid sökningen har även varit böcker skrivna av forskare. Vid vidare utsortering av litteratur har hänsyn tagits till publiceringsdatum, antal citeringar och relevans för studien. Den valda litteraturens

referenslistor har även använts för att kunna fördjupa kunskaperna inom de valda områdena. Efter empirin har insamlats och granskats en ytterligare litteraturgenomgång har gjorts för att precisera det litteraturramverk som används i uppsatsen.

3.3 Forskningsdesign

Inom kvalitativa studier kan forskning utformas på olika sätt (Robson, 2013).

Forskningsdesignen kan bli antingen en etnografisk studie, en studie av förankrade teorier eller en fallstudie (*ibid.*). Både en etnografisk studie och studie av förankrade teorier kräver att forskaren bedriver sina observationer under längre tidsperiod (för etnografisk studie cirka två år) för att studien skulle kunna bli legitim. Flera återbesök på den studerade platsen är vanligt för dessa typer av studier. Båda sätt verkade falla utanför tidsramen för den här uppsatsen och därför valdes de bort.

I denna studie försöker uppsatsförfattarna fylla gapet i litteraturen gällande vikten av samarbete inom distributionskedja och utveckling av en hållbar produkt i skogsindustrin. Det gapet som upptäcktes av uppsatsförfattarna var gapet gällande empiriskt stöd (KSLA, 2014). För att fylla i det gapet var det därför lämpligt att välja fallstudie som forskningsdesign. Fallstudie används för att göra en djupare undersökning av ett specifikt fall i syfte att förstå fallets komplexitet (Bryman & Bell, 2013). Ett fall kan innefatta en plats, organisation, person eller händelse, ur vilken det empiriska materialet inhämtas (*ibid.*). I detta avsnitt presenteras det val som gjorts inom fallstudiens ram: val av företaget, produkten och intervjudeltagarna.

Fallstudie används för att göra en djupare undersökning av ett specifikt fall i syfte att förstå fallets komplexitet (Bryman & Bell, 2013). Ett fall kan innefatta en plats, organisation, person eller händelse, ur vilken det empiriska materialet inhämtas (*ibid.*).

3.3.1 Val av fallföretag

Eftersom det framkom av litteratursökningen att det inte finns så mycket tidigare forskning om hur hållbarhetsarbete går till, har uppsatsförfattarna därför som utgångspunkt att fördjupa sig i hur hållbarhetsarbete kan gå till. På grund av intresset för hållbarhetsarbete, har uppsatsförfattarna därför valt en bransch som har goda förutsättningar för att bedriva hållbarhetsarbete, skogsindustrin. Skogsindustrin har stor potential för hållbarhetsarbete/att utveckla hållbara produkter eftersom dess produkter görs av förnybar råvara samt kan därefter återvinnas. Utifrån branschen har uppsatsförfattarna valt ett fallföretag på grundval av fallföretagets egenskaper som uppsatsförfattarna finner intressanta att studera. Dessa egenskaper är fallföretagets utmärkelse för hållbarhetsarbete, fallföretagets hållbarhetsprofil och fallföretagets inställning till hållbarhetsarbete. Valt fallföretag i denna studie är BillerudKorsnäs. BillerudKorsnäs är ett företag inom skogsindustrin som arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor i sin verksamhet. Företaget ser sig självt som en del av lösningen för att skapa ett hållbart samhälle både lokalt och globalt. Detta utvecklades till BillerudKorsnäs mission som lyder: “*Vi utmanar konventionella förpackningar för en hållbar framtid*”

(BillerudKorsnäs 1, 2016). BillerudKorsnäs har dessutom en proaktiv inställning till hållbarhetsarbete, vilket uppsatsförfattarna finner intressant att studera.

Två olika strategier för att arbeta med hållbarhet har tidigare presenterats i detta arbete: en reaktiv och en proaktiv strategi. Tidigare forskning visar på att de företag som har en proaktiv inställning till hållbar utveckling kan dra nytta av det genom att bland annat skapa konkurrensfördelar. Inom den proaktiva strategin finns det olika sätt att arbeta med hållbarhet: innovation, hållbar produktutveckling, samarbete med affärspartner, kartläggning av utsläpp vid produktionen etc. (Baugmartner & Ebner, 2010). Forskning visar dessutom på att kombinera olika sätt att arbeta med hållbar utveckling kan bidra till ännu större nytta både för miljön och företaget (*ibid.*). BillerudKorsnäs är ett företag som antar en proaktiv inställning till hållbarhetsarbete och som har olika sätt att arbeta med hållbarhetsarbete. Ett av dessa sätt som företaget arbetar med hållbarhetsarbete är via produktutveckling.

I sin verksamhet fokuserar BillerudKorsnäs på utveckling av innovativa förpackningar. Innovation är inriktad på att skapa produkter som har mindre miljöpåverkan än de befintliga på marknaden samtidigt som de har bättre kvalitet. Detta mål uppnås genom nära samarbete med bland annat företagets kunder (pers., med. Brunberg, 2016). På grund av att BillerudKorsnäs tillverkar produkter och utvecklar hållbara produkter i samarbete med sina kunder, valde uppsatsförfattarna att studera hur hållbarhetsarbete kan gå till utifrån en produkt som BillerudKorsnäs tillverkar i samarbete med en av företagets kunder.

Företaget presenteras mer ingående i kapitel fyra.

3.3.2 Val av produkten

För att välja en produkt och utifrån den analysera hållbarhetsarbete, gick uppsatsförfattarna igenom företagets produktfamiljer på företagets hemsida. Uppsatsförfattarna utstuderade produkternas profil och produktbeskrivning och letade efter en produkt som hade utmärkande hållbarhetsprofil och där man dessutom framhävde hur hållbarhetsarbetet hade gått till. Uppsatsförfattarna fastnade för en vinbox som, enligt produktbeskrivningen på hemsidan, hade utvecklats till att bli mer hållbar än en traditionell vinbox. I beskrivningen framhävdes kortfattat hur företaget hade arbetat för att produkten skulle bli hållbar, genom utvecklingen av produktens distributionskedja. Uppsatsförfattarna ansåg att det genom att studera vinboxens utveckling skulle vara möjligt att ta reda på hur hållbarhetsarbete kunde gå till. Det som särskilt fängade uppsatsförfattarnas intresse var att vinboxen hade utvecklats i samarbete med en vinproducent. Samarbetet mellan företaget och vinproducent såg uppsatsförfattarna som en möjlighet att studera de mjuka värdena (mänskliga faktorerna) i hållbarhetsarbetet.

Vinboxen har en tydlig profil som pekar på att den har genomgått en utveckling i syfte att bli hållbar. I en studie från Systembolaget och Vinmonopolet (2010) som gjordes för att undersöka olika vinförpackningars miljöpåverkan, jämfördes en Bag-in-box med andra dryckesförpackningar såsom vätskekartong, PET-flaska, glasflaska och Stand up pouch. I studien framkom att Bag-in-box var en av de ovannämnda förpackningar som har minst miljöpåverkan under hela sin livscykel med avseende på inverkan på växthuseffekt,

luftförorening och vattenförbrukning (*ibid.*; pers., med. Brunberg, 2016). En Bag-in-box har därför goda förutsättningar att bli hållbar (pers. med., Brunberg, 2016).

Utvecklandet av vinboxen har skett framförallt genom samarbete. Detta har dragit uppsatsförfattarnas uppmärksamhet och har lett till att uppsatsens avgränsning bestämts att fokusera på denna produkt. Enligt en studie från Systembolaget som gjordes för att undersöka olika dryckesförpackningars miljöpåverkan.

Vinboxen beskrivs mer ingående i kapitel fyra.

3.3.3 Val av intervjudeltagare

För att uppnå uppsatsens syfte behövde uppsatsförfattarna skapa en fördjupad förståelse för hur hållbarhetsarbete bedrivs på BillerudKorsnäs samt hur utvecklingen av vinboxen har skett. Detta har lett till att två personer på BillerudKorsnäs har kontaktats. Den första var hållbarhetschefen Bengt Brunberg och den andra Technical Business Manager Magnus Björklund som har varit ansvarig för utveckling av vinboxen.

3.4 Insamling av empiri

Inom kvalitativ forskning finns flera metoder för att inhämta empirin såsom deltagande observationer, olika typer av intervjuer samt enkäter (Bryman & Bell, 2013). För denna studie har intervju och information från hemsidan valts för insamling av empirin.

3.4.1 Intervjuer

Syftet med en kvalitativ forskningsintervju är att skapa förståelse hos intervjuaren om hur intervjudeltagaren uppfattar omvärlden (Kvale & Brinkmann, 2014). Den kvalitativa intervjun kännetecknas av en flexibel intervju som är öppen för och anpassas efter intervjupersonens intresse och fokus (Bryman & Bell, 2013). Det finns två typer av intervjuer som oftast används i kvalitativ forskning: ostrukturerad och semi-strukturerade intervju (Bryman & Bell, 2013). En ostrukturerad intervju kännetecknas av att intervjuaren låter intervjupersonen tala fritt kring det valda ämnet (*ibid.*). I en semi-strukturerad intervju ställs konkreta frågor samtidigt som det finns utrymme för flexibilitet där även spontana frågor kan uppkomma (*ibid.*). En semi-strukturerad intervju utgår från intervjufrågor som berör ett antal olika teman som intervjun ska kretsa kring. Intervjufrågor som är kategoriserade utifrån ett antal olika teman kallas även intervjuguide (Bryman & Bell, 2013). För att utforma frågorna i intervjuguiden har uppsatsförfattarna utgått från sitt intresseområde, ett preliminärt syfte med studien och från lämpliga teorier som har valts ut från litteraturgenomgången. Intervjufrågorna har sedan kategoriserats och samlats till ett flertal olika teman. Intervjuguiden har skickats i förväg till intervjudeltagarna. Genom att få tillgång till intervjufrågor i förväg kunde intervjudeltagarna förbereda sig och ge mer utförliga svar. Det finns även nackdelar med att skicka intervjufrågor i förväg. Intervjudeltagarna kan till exempel välja bort de frågor de inte vill svara på. (Ett intresseområde och ett preliminärt syfte

har framtagits innan intervjuerna.) För att underlätta systematisering och hantering av inhämtat empiri har en semi- strukturerad intervju valts att genomföras.

Fördelen med de semistrukturerad intervju är att intervjupersonen får utrymme att prata om det denna tycker är intressant och viktigt (Bryman & Bell, 2013).

3.4.2 Intervju med Bengt Brunberg

Intervjun genomfördes den 19 april i ett konferensrum på BillerudKorsnäs huvudkontor i Solna. Eftersom intervjun med Bengt Brunberg hölls i form av ett personligt möte fick uppsatsförfattarna möjlighet att studera intervjudeltagarens reaktioner och ansiktsuttryck under intervjun. Intervjun med Bengt Brunberg transkriberades.

3.4.3 Intervju med Magnus Björklund

Fördelen med en telefonintervju är att det ger en möjlighet att få tag i personer som är svåra att arrangera ett personligt möte med (Bryman & Bell, 2013). Eftersom Magnus Björklund var svår att träffa i form av ett personligt möte, genomfördes intervjun via telefon. Nackdelen med telefonintervju är att uppsatsförfattarna inte fick möjlighet att se intervjupersonens ansiktsuttryck och reaktioner. På grund av detta kunde uppsatsförfattarna inte bidra med lika mycket innehållsrikt material från denna intervju. Bryman och Bell (*ibid.*) tar också upp att telefonintervjuer inte är att föredra vid längre intervjuer. Intervjun med Magnus Björklund tog nästan en halvtimme i anspråk (24 minuter) och det är möjligt att intervjun hade underlättats om den hade hållits som ett personligt möte. Uppsatsförfattarna fick inte lov att spela in under intervjun med Magnus Björklund, vilket bidrog till att uppsatsförfattarna fokuserade på att föra anteckningar och få med all information. En sammanställning av intervjuerna genomförda under fallstudien presenteras i tabell 1.

Tabell 1. Sammanställning av intervjuer

Intervjutillfälle	Intervju 1	Intervju 2
Namn/intervjudeltagare	Bengt Brunberg	Magnus Björklund
Position	Hållbarhetschef	Technical Business Manager
Kommit i kontakt	Via e-mejl	Via e-mejl
Intervju	Personligt möte i BillerudKorsnäs kontor i Solna	Telefonsamtal
Intervjudatum	2016-04-19	2016-05-04
Längd på intervju	01:16:19	00:24:08
Konfirmeringsdatum	2016-06-08	2016-06-09

Nästa avsnitt behandlar studiens trovärdighet.

3.5 Trovärdighet

En kvalitativ studie har sin utgångspunkt i att det inte går att presentera en fullständig och objektiv verklighet eftersom verkligheten kan variera och se olika ut beroende på vem som studerar den (Lincoln & Guba, 1985, efter Bryman & Bell, 2013). Resultatet av den kvalitativa studien kan variera när den utförs upprepade gånger vilket medför att den kvalitativa studien är mycket svår att mäta och generalisera (*ibid.*). Mätbarhet och precision anses därför inte vara tillräckligt korrekta parametrar för att bedöma värdet i en kvalitativ studie (*ibid.*). Istället betonas trovärdighet och äkthet (*ibid.*). Trovärdighet är ett samlingsbegrepp och innefattar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitlighet innebär att det ska framgå i studien att forskaren har fått återföring från de personer som har varit en del av den studerade kontexten och att forskaren har uppfattat den studerade verkligheten rätt (Bryman & Bell, 2013). Detta kallas för respondentvalidering (*ibid.*). Den sammanställda empirin för den här empirin har skickats till intervjudeltagarna för återföring. På så vis fick författarna chans att rätta till missuppfattningar och felaktig information. Författarna har fått bekräftat från intervjudeltagarna att empirin i stort sett stämmer överens med deras uppfattning förutom viss grundinformation angående kombinationen av material till förpackningen samt ett förtydligande om att BillerudKorsnäs inte är den som producerar själva förpackningen, utan utvecklar idén bakom förpackningen och grundmaterialet till förpackningen. På så sätt har respondentvalideringen hjälpt uppsatsförfattarna att rätta till eventuella missuppfattningar. Kritik mot respondentvalidering är att intervjudeltagarna kan vilja ta bort eller mörklägga delar från intervjun (*ibid.*). Respondentvalideringen har inte lett till någon mörkläggnings av information eftersom enbart missuppfattning om viss grundinformation har ändrats. Då denna studie fokuserade på hur fallföretaget uppfattar verkligheten var det viktigt att få bekräftat att verkligheten har uppfattats korrekt av uppsatsförfattarna. Överförbarhet trycker på att studien innehåller en detaljerad och noggrann beskrivning av den studerade kontexten så att läsaren kan bedöma om studiens resultat kan appliceras på en annan kontext (*ibid.*). Den studerade kontexten i denna studie beskrivs utförligt och detaljerat. En brist är dock att den studerade kontexten i samarbetet beskrivs och analyseras utifrån enbart BillerudKorsnäs. Därmed finns ingen information huruvida vinproducenten uppfattar samarbetet. Uppsatsförfattarna är medvetna om att beskrivningen av kontexten hade kunnat bli ännu mer berikande om vinproducenten hade kunnat ge information från vinproducenten. Anledningen till att vinproducenten inte har intervjuats är på grund av att vinproducenten befinner sig på långt avstånd från uppsatsförfattarna och är svår att nå. För att uppnå kriteriet om pålitlighet ska studien vara möjlig att upprepa på så sätt att forskningsmetoden är detaljerat beskriven och motiverad. Uppsatsförfattarna bedömer att vald forskningsmetod är utförligt beskriven. Kriteriet om konfirmering innebär att personliga värderingar inte får styra slutsatserna (*ibid.*). Studien styrs inte av personliga värderingar. Äkthet innebär att studien ger en rättvis bild som återspeglar intervjudeltagarnas åsikter (*ibid.*). Uppsatsförfattarna har fått bekräftat från respondenterna att empirin i stort sett stämmer överens med hur respondenterna uppfattar verkligheten förutom viss grundinformation som uppsatsförfattarna har rättat till. Uppsatsförfattarna vill därför

påstå att intervjudeltagarnas åsikter återspeglas i studien. Om uppsatsförfattarna hade intervjuat vinproducenten kunde detta i så fall ha bidragit till att den beskrivna kontexten hade berikats. Konsekvensen av att vinproducenten inte har intervjuats är att uppsatsen inte får en mångsidig bild där alla parter som är involverade i samarbetet återspeglas.

3.6 Etisk diskussion

Inom kvalitativ forskning är den etiska aspekten viktig eftersom fokus ligger på att studera individen och den dynamiska kontexten (Robertson, 1993). Enligt Robertson (*ibid.*) lyfter den etiska aspekten fram hur individen uppfattar de beteenden som sker i individens omvärld. Enligt Robertson (*ibid.*) är omvärlden dynamisk och kan ge upphov till många olika överväganden som individen måste göra (*ibid.*). Enligt Diener & Crandall (1978) ska studien eller den forskning som bedrivs inte utgöra någon skada för intervjudeltagarna. Detta innebär bland annat att intervjudeltagarna inte ska känna sig tvingade att delta eller känna något slags obehag vid deltagandet av studien (*ibid.*). Under denna studie har uppsatsförfattarna varit noga med att under den regelbundna kontakten bygga upp ett förtroende med intervjudeltagarna. Uppsatsförfattarna har hela tiden varit transparenta vad gäller informationsdelning och tidsplanering. Uppsatsförfattarna har haft regelbunden kontakt med intervjudeltagarna innan och efter intervjuerna för att informera om efterföljande moment i tidsramen för studien. I samband med utskicket av intervjufrågorna har intervjudeltagarna informerats om att följdfrågor kopplade till intervjudeltagarnas svar kan uppkomma under intervjuerna. För att vara tydliga med vad intervjumaterialet ska användas till, har syfte och mål med uppsatsens studie skickats till intervjudeltagarna i samband med utskick av intervjufrågorna. Detta för att försäkra intervjudeltagarna att det inte finns några dolda motiv bakom studien och att materialet från intervjuerna endast syftar till att vara underlag för denna studie (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuerna har uppsatsförfattarna varit lyhörda för intervjudeltagarna svar och reaktioner och styrt intervjun utefter intervjudeltagarnas respons.

Uppsatsförfattarna fick samtycke till att spela in och transkribera under den första intervjun. Transkribering underlättar en noggrann genomgång av intervjumaterialet (Bryman & Bell, 2013). Inspelning och transkribering vid första intervjun var motiverat utifrån det faktum att intervjun var lång samt att intervjufrågorna var omfattande. Inspelning underlättade för intervjuaren att fokusera på intervjupersonens reaktioner (*ibid.*). Inspelningen från första intervjun har raderats efter transkribering. Under den andra intervjun har noggranna anteckningar tagits. Uppsatsförfattarna kom överens med intervjudeltagarna om att skicka tillbaka referat och citat i uppsatsen för kontroll och godkännande. Författarna har inte blivit ombedda av respondenterna att hållas anonyma under studien.

I nästföljande kapitel presenteras företagsbeskrivning, produktbeskrivning och sammanställning av materialet från intervjuerna.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultat av den insamlade empirin. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning till fallstudien och skogsindustrins förutsättningar för hållbar produktutveckling. Vidare introduceras fallföretaget BillerudKorsnäs och dess sätt att arbeta med hållbarhet. Därefter presenteras produkten i fokus. Slutligen presenteras empirin i form av en sammanställning av genomförda intervjuer. Materialet från empirin är uppdelat med rubrikerna: utveckling av en hållbar produkt, aktörer, resurser och aktiviteter.

4.1 Bakgrund till fallstudie

Den svenska skogsindustrin står inför stora utmaningar eftersom den verkar på en global marknad som präglas av hård konkurrens, snabb utveckling och kostnadseffektivitet (KSLA, 2014). Skogsnäringens råvara konkurrerar med alternativa material såsom bland annat plast och aluminium som har lägre tillverkningskostnad (*ibid.*). Den svenska skogsindustrin är en kapitaltung bransch som är känslig för snabba och förändrade konsumtionsmönster (*ibid.*). Enligt Kungliga skogs- och lantbruksakademien (2014) är kostnadsbesparingar inte rätt strategi för branschen för att klara sig i konkurrensen, utan det är viktigt att utveckla nya produkter och ta sig in på nya marknader. Kungliga skogs- och lantbruksakademien (2014) menar att skogsnäringen måste utveckla sina produkter via sina distributionskedjor. Ett företag som gör detta inom skogsnäringen är BillerudKorsnäs.

4.2 Företagsbeskrivning

BillerudKorsnäs är ett svenskt företag inom pappersmassa- och skogsindustri som fokuserar på att erbjuda ”...förpackningsmarknaden hållbara material och nya lösningar som ökar kundernas lönsamhet samtidigt som miljöpåverkan minskar” (BillerudKorsnäs 1, 2016). BillerudKorsnäs är ett ungt företag som bara har funnits i tre och ett halvt år (pers. med., Brunberg, 2016). Aktiebolaget är en sammanslagning av två företagen: Billerud och Korsnäs, som var för sig har verkat inom skogsbranschen sedan 1800-talet (BillerudKorsnäs 2, 2016). BillerudKorsnäs började sitt hållbarhetsarbete redan vid bildandet av aktiebolaget år 2012, när Billerud förvärvade aktierna från Korsnäs (*ibid.*). Företaget har alltid sett sig självt som en del i ett större sammanhang där det finns utmaningar och möjligheter kopplade till de miljömässiga och samhällsliga aspekterna av hållbarhet (pers. med., Brunberg, 2016). Genom att arbeta aktivt med hållbarhet kan BillerudKorsnäs bli en lösning till dessa utmaningar (*ibid.*). ”Att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid” har blivit företagets mission (pers. med., Brunberg, 2016). På så sätt har hållbarhet inkluderats i företagets kärnverksamhet (*ibid.*). BillerudKorsnäs har valt att vara med och skapa en hållbar framtid genom att försöka ersätta förpackningar gjorda på icke-förnybara resurser såsom metallburkar eller plastförpackningar (*ibid.*).

BillerudKorsnäs arbetar för att förverkliga sin vision bland annat genom att utveckla hållbara produkter (pers. med., Brunberg, 2016). Enligt Bengt Brunberg (2016) har hållbar

produktutveckling stark koppling till innovation. Innovation handlar om att skapa en ny teknologi där produkter som framställs får bättre miljöprestanda än dess substitut tillgängliga på marknaden (Hållbarhetsredovisning, 2015). Företaget har därför ett innovationsmål som ligger på 20 % per år (*ibid.*). Detta innebär att företaget ska skapa nya innovativa produkter eller utveckla befintliga så att de genomgår en betydande förändring (pers. med., Brunberg, 2016). För att uppnå detta mål arbetar företaget med innovation både internt och externt (*ibid.*). Internt pågår arbetet på R&D enheten (*ibid.*). Med externt innovationsarbete menas olika forskningsprojekt som BillerudKorsnäs är involverat i runt om i världen samt samarbete i företagets distributionskedja (*ibid.*). Med de aktörer som finns i företagets distributionskedja Ingår BillerudKorsnäs strategiska partnerskap (*ibid.*). I dessa strategiska partnerskap arbetar BillerudKorsnäs via Innovation Sessions och workshops (*ibid.*). På Innovation Sessions möts BillerudKorsnäs tillsammans med sina kunder och försöker vara kreativa i problemlösning för förbättring av företagets produkter (*ibid.*). På workshops arbetar BillerudKorsnäs oftast med en kund för att komma fram till en specifik lösning (*ibid.*). BillerudKorsnäs arbetar med att integrera alla tre hållbarhetsaspekter i distributionskedjans alla led (*ibid.*). Företaget strävar efter att samarbetspartners också ska ta hänsyn till de tre hållbarhetsaspekter (Hållbarhetsredovisning, 2015). BillerudKorsnäs är för övrigt en engagerad aktör som verkar i olika organisationer inom sin bransch och tar del av olika evenemang som organiseras inom branschen för att främja diskussioner om en hållbar framtid (pers. med., Brunberg, 2016).

4.2.1 Råvaruförädling

Basen för BillerudKorsnäs produkter utgörs av förnybar råvara och som även därefter är möjlig att återvinnas (pers. med., Brunberg, 2016). Råvaran som används för produktionen är vedråvara (*ibid.*). BillerudKorsnäs ser till att råvaran kommer från antingen certifierade eller kontrollerade skogar (*ibid.*). Det betyder att råvaran inte får komma från illegala avverkningar, skogar där det är höga naturvärden eller områden som befinner sig i en social konflikt (*ibid.*). Råvaran får inte heller vara genetiskt modifierat virke eller komma från områden som har transformerats till en annan användning till exempel när skogen huggs ner för att bygga ett bostadsområde. Det kan alltså vara ett problem i mer tropiska regioner där mark används för ensartade grödor eller plantager. Om skog ska huggas ned ska det ske med stöd av regelverk och samhällliga beslutsprocesser (*ibid.*).

BillerudKorsnäs produktion av pappersmassa sker vid de miljö- och kvalitetscertifierade anläggningar som är förlagda i Sverige, Finland och England (pers. med., Brunberg, 2016; Hållbarhetsredovisning, 2015). I Sverige är produktionen integrerad vilket betyder att både assa, papper och kartong framställs på samtliga anläggningar (pers. med., Brunberg, 2016). Denna integrering är även ett sätt för företaget att effektivisera sina interna processer för att minska sin påverkan på miljön (pers. med., Brunberg, 2016). I detta fall bidrar denna effektivisering till färre transporter (*ibid.*). Innan produkten levereras till kunden konverteras den hos en tredje part- en konverterare (*ibid.*; pers. med., Björklund, 2016). Det är kunden som trycker färg på halvfabrikatet och viker ihop till en förpackning (*ibid.*). Det är alltså BillerudKorsnäs tillverkar pappersmassan till förpackningarna som konverteras och viks ihop till färdiga förpackningar av kunder vidare i distributionskedjan (pers., med., Björklund, 2016). BillerudKorsnäs arbetar med olika kundgrupper som innefattar

förpackningstillverkare, varumärkesägare och detaljhandels- och dagligvarukedjor (BillerudKorsnäs 1, 2016).

4.2.2 Vinboxen- en hållbar produkt

BillerudKorsnäs upptäckte en svaghet på marknaden för vinboxar (Bag in Box konceptet) som orsakades av vinboxens konstruktion (pers. med., Brunberg, 2016). De vinboxar som var tillgängliga på marknaden klarade inte av hanteringen i sin distributionskedja (BillerudKorsnäs 3, 2016). Den långa transporttid som fyllda vinboxar transporterades i kombination med variation i temperatur och fuktighet under transporttiden orsakade att vinboxarna gav vika och läckte (*ibid.*). Detta innebar att en del vinboxar blev skadade och därmed inte längre gick att använda (*ibid.*). Det faktum att vinboxar lätt gick sönder kunde även skada vinproducentens varumärke genom spridning av dåligt rykte och minskade intäkter (*ibid.*). Denna brist i vinboxars konstruktion sågs av BillerudKorsnäs som en möjlighet att förbättra (*ibid.*). Företaget bestämde sig för att lösa detta konstruktionsproblem och därför inledde företaget ett samarbete med en av världens största vinproducenter (pers. med., Björklund, 2016). Genom att använda sig av en ny teknologi och nya material i konstruktionen kunde brister av vinboxen åtgärdas (pers. med., Björklund, 2016). Vinboxen behövde dock anpassas även till de processer som den gick igenom vidare i distributionskedjan och därför var samarbetet med en produktanvändare viktig (*ibid.*).

I en studie från Systembolaget och Vinmonopolet (2010) som gjordes för att undersöka olika vinförpackningars miljöpåverkan, jämfördes en Bag-in-box med andra dryckesförpackningar såsom vätskekartong, PET-flaska, glasflaska och Stand up pouch. I studien framkom att Bag-in-box var en av de ovannämnda förpackningar som har minst miljöpåverkan under hela sin livscykel med avseende på inverkan på växthuseffekt, luftförorening och vattenförbrukning (*ibid.*; pers., med. Brunberg, 2016). En Bag-in-box har därför goda förutsättningar att bli hållbar (pers. med., Brunberg, 2016).

BillerudKorsnäs vinbox har blivit hållbar i den bemärkelsen att den är mer resurssnål och materialeffektiv eftersom den behöver mindre råvara för att framställas (pers. med., Brunberg, 2016). Det blir då färre transporter vilket innebär mindre utsläpp och besparingar för både BillerudKorsnäs och vinproducenten (*ibid.*). Till detta bidrar även faktum att förpackningen är lättare än en de befintliga vinboxarna tillgängliga på marknaden (*ibid.*). Förpackningen är dessutom mer funktionell då den är enklare att vika ihop och klarar av de processer som sker vidare i distributionskedjan som till exempel fyllnadsprocessen (*ibid.*). Vidare är vinboxen mer slitstark vilket innebär att det minskar svinn hos vinproducenten genom att den inte går sönder i transporten vidare till butiker (pers. med., Björklund, 2016). Genom att förbättra vinboxens prestanda kunde både den miljömässiga påverkan och företagets samt vinproducentens kostnader minskas (pers. med., Brunberg, 2016).

Nästa avsnitt beskriver hur samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten ledde fram till utvecklingen av den hållbara vinboxen.

4.3 Utvecklingen av en hållbar produkt

Utvecklingen av den hållbara vinboxen tog cirka sex månader (pers. med., Björklund, 2016). I projektet involverades en av de största vinproducenterna på marknaden (pers. med., Brunberg, 2016). BillerudKorsnäs har aldrig utvecklat vinboxar förut (*ibid.*). Därför behövde BillerudKorsnäs skaffa sig kunskap om hur vinboxar hanteras och transporteras för att utveckla en distributionskedja för en vinbox (*ibid.*). Nedanför presenteras den insamlade empirin utifrån de aktiviteter, resurser och aktörer som har bidragit till projektets framgång.

4.3.1 Aktiviteter för utveckling av vinboxen

Vinboxen har utvecklats i samarbete med en vinproducent (pers. med. Björklund, 2016). Samarbetet inleddes eftersom BillerudKorsnäs behövde skapa förståelse för hur vinboxen används efter den har lämnat tillverkningsanläggningen (*ibid.*). BillerudKorsnäs har därför undersökt de processer som produkten gick igenom vidare i distributionskedjan (*ibid.*). Syftet med detta var att kartlägga var i distributionskedjan som processer kunde förbättras och på vilket sätt (*ibid.*). De aktiviteter som behövde genomföras för att kunna utveckla vinboxen var därför kunskapsutbyte och informationsdelning med vinproducenten (*ibid.*).

4.3.2. Resurser för utveckling av vinboxen

De resurser som företaget behövde var framförallt kunskap om hur en vinbox hanteras och transporteras (pers. med., Brunberg, 2016). Vinproducenten bidrog med en viktig kunskap om hur fyllnadsprocessen av vinboxen gick till (*ibid.*). Vinproducenten har även delat med sig av information om hur produkten transporteras vidare i distributionskedjan (*ibid.*).

BillerudKorsnäs behövde även använda sig av en ny teknik för att kunna utveckla en vinbox som kunde vara mer styv och slitstark (pers. med., Brunberg, 2016). För detta har företaget använt sina interna resurser (pers. med. Björklund, 2016). BillerudKorsnäs använde sig av en ny kombination av material (pers. med., Brunberg, 2016). För att vinboxen skulle få bättre styvhet användes kortfibrer från björk till vinboxens interiör (*ibid.*). Vinboxen behövde också bli slitstark på utsidan och därför användes både kortfibrer från björk och långfibrer från tall och gran till utsidan (*ibid.*). Kombinationen av materialen har förbättrat vinboxens prestanda genom hela distributionskedjan (*ibid.*). Den nya kombinationen av material var alltså ytterligare en resurs som företaget använde sig av för att göra vinboxen ännu mer hållbar.

4.3.3. Aktörer för utveckling av vinboxen

BillerudKorsnäs är generellt beroende av de aktörer som finns i företagets distributionskedja (pers. med., Brunberg, 2016). Företaget hade inte lyckats med att utveckla nya eller befintliga produkter på samma sätt om företaget inte hade samarbetat med andra aktörer (*ibid.*). I vinboxens fall var samarbetet huvudsakligen mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten. Enligt Magnus Björklund (2016) behövde samarbetet dessutom fungera bra. Det var viktigt att båda parterna kunde få tillgång till de informationer de behövde. Det kan dock vara känsligt att lämna information om sina interna processer för en annan part (*ibid.*). Ömsesidigt förtroende och tillit var därför viktiga faktorer för projektets framgång (*ibid.*). Magnus

Björklund (2016) framhävde att utan tillit och ömsesidigt förtroende hade det varit svårt att komma vidare i arbetet. Det var av stor betydelse att kunna dela informationer öppet mellan varandra och känna att den andra parten inte kommer att använda de på ett felaktigt sätt (*ibid.*). Magnus Björklund (2016) påpekade att tillit byggs upp successivt. Vid första möten kan det vara svårt att få lika mycket information som när man faktiskt redan har gett något tillbaka (*ibid.*). Magnus Björklund (2016) poängterade att “*förtroende måste finnas annars är det svårt att komma igenom ett sådant projekt*”.

Det ovan presenterade empiriska material diskuteras och analyseras i nästföljande kapitel, Diskussion.

5 Diskussion

I det här kapitlet diskuteras det empiriska materialet. För att kunna förklara de empiriska fenomenen används teorierna från teorikapitlet, kapitel 2. Syftet med diskussionen är att besvara forskningsfrågorna presenterade i kapitel 1:

- På vilket sätt kan samarbete leda till hållbar produktutveckling?
- Hur ser samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten ut?
- Vilka faktorer i samarbetet mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten har bidragit till utvecklingen av en hållbar vinbox?

5.1 Hållbar produktutveckling

Produktutveckling handlar om att skapa nya eller förbättra befintliga produkter så att de svarar bättre till kundernas krav och genererar mer vinst i förhållande till sin tidigare version (Brown & Eisenhardt, 1995). Att ta hänsyn till både kundernas krav och de finansiella aspekterna gör produktutveckling till en komplex process då båda aspekter behöver balanseras. Enligt tidigare forskning bör därför produktutveckling bedrivas genom samarbete med andra aktörer (Hillebrand & Biemans, 2004). Eftersom hållbar produktutveckling tar hänsyn även till hållbarhetsaspekter blir denna process även ännu mer komplex. Uppsatsförfattarna menar därför att vikten av samarbete i hållbar produktutveckling bör framhävas ännu mer.

BillerudKorsnäs kan anses ha en proaktiv inställning till hållbarhetsarbete. Företagets mission är att *“utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid”* (BillerudKorsnäs 1, 2015). Hållbarhetsarbete på BillerudKorsnäs bedrivs bland annat genom hållbar produktutveckling. För att säkerställa att en produkt blir så hållbar som möjligt och samtidigt uppfylla kundens krav och generera vinst samarbetar BillerudKorsnäs med andra aktörer (pers. med. Brunberg, 2016). De aktörer som företaget har närmast i sitt nätverk är aktörer i BillerudKorsnäs distributionskedja. Genom att samarbeta i sin distributionskedja skapar företaget sig förståelse hur de andra aktörers processer går till. Detta bidrar till att företaget kan kartlägga en produkts livscykel och minska den negativa miljöpåverkan av produkten innan den börjar produceras.

I fallet om vinboxen presenterad i den här studien identifierades samarbetet mellan BillerudKorsnäs och en produktanvändare, en vinproducent, som viktig för utveckling av en hållbar produkt. Genom detta samarbete har BillerudKorsnäs skaffat sig kunskap från vinproducenten om vilka processer som vinboxen går igenom. De viktigaste processerna var fyllnadsprocessen och transporten av färdig Bag-in-box till försäljare. Detta innebar att vinboxen behövde ha en stabil konstruktion men samtidigt vara lätt och slitstark (pers.med. Brunberg, 2016). En sådan vinbox kunde bidra till att det blev mindre svinn hos vinproducenten (pers. med., Björklund, 2016). Färre förpackningar blev förstörda i fyllnadsprocessen och under transporter (*ibid.*). På så sätt har den negativa miljöpåverkan

minskats (*ibid.*). Det som dock bör framhävas var att vinboxen är hållbar även på andra sätt. Detta genom att BillerudKorsnäs arbetar för att effektivisera transporter av vedråvaran för att både minska sina kostnader och den negativa miljöpåverkan av transporter. BillerudKorsnäs samarbetar med sina leverantörer för att kunna säkerställa att vedråvaran kommer från säkra källor där varken miljön eller människan tar skada vid avverkningen (pers. med., Brunberg, 2016). De aspekterna har förmodligen inte framhävts eftersom det bland annat gäller för alla produkter som framställs på BillerudKorsnäs och inte är specifik just för vinboxen. Det kan även vara den proaktiva inställningen till hållbarhetsarbete som gör att en del av hållbarhetsarbetet är inrotad i verksamheten så att den betraktas som en självklarhet.

5.1.1 Aktiviteter

Aktiviteter har som utgångspunkt att aktörerna använder sig av och kombinerar olika resurser för att tillskaffa sig ytterligare resurser (Håkansson & Johansson, 1992). Vad som har observerats är att BillerudKorsnäs arbetar aktivt med att skapa möjligheter till att utföra olika aktiviteter. Företaget använder sina resurser för att genom aktiviteter komma åt nya resurser och lära sig att kombinera dem.

Det finns två typer av aktiviteter för att hantera resurser: transformationsaktiviteter och överföringsaktiviteter (Håkansson & Johansson, 1992). BillerudKorsnäs använder båda typer av aktiviteter för att förbättra hållbarhetsprestanda i sin verksamhet.

Transformationsaktiviteter handlar om att omvandla en eller flera resurser och det sker under kontroll av en aktör (*ibid.*). En av transaktionsaktiviteterna som utförs av BillerudKorsnäs är effektivisering av interna processer. Detta bidrar till att företaget kan minska sin miljöpåverkan kopplade direkt till verksamheten. Överföringsaktiviteter sker bland annat genom workshops och Innovation Sessions med kunder för att antingen utveckla befintliga produkter eller skapa helt nya. Syftet med utvecklingen av produkterna är bland annat att kunna förbättra produkternas hållbarhetsprestanda, särskilt genom att minska dess miljöpåverkan. Företaget lägger mycket fokus på överföringsaktiviteter för att utveckla hållbara produkter. Enligt Bengt Brunberg (2016) kan företaget genom kunskapsutbyte med andra aktörer åstadkomma bättre resultat.

Företaget har även ett innovationsmål som ligger på 20% per år (Hållbarhetsredovisning, 2015). Det innebär att företaget måste utveckla nya produkter i högt tempo (pers. med., Brunberg, 2016). Därför arbetar BillerudKorsnäs med att utveckla idéer kring nya produkter även på egen hand. Ett resultat av denna aktivitet är bland annat vinboxen. För att förverkliga idén ansåg företaget att ett samarbete med en vinboxanvändare behövs. Detta för att bättre förstå vilka processer produkten går igenom efter den har lämnat produktionsanläggning (pers. med., Björklund, 2016). Därför har ett samarbete med en vinproducent inletts. På så sätt har projektet omvandlats från en transaktionsaktivitet till en överföringsaktivitet där kunskapsutbyte och informationsdelning har skett.

5.1.2 Resurser

För att aktörer ska kunna utföra aktiviteter i ett nätverk krävs att dessa har kontroll över resurser (Håkansson & Johansson, 1992). Resurser kan kombineras och ge olika grad av nytta

för aktörer. För att aktören ska kunna kombinera olika resurser krävs information och kunskap om resurserna (*ibid.*). Kunskapen kan enbart skaffas genom erfarenhet (*ibid.*). Trots att BillerudKorsnäs är ett ungt bolag har företaget erfarenhet av hur resurserna kan kombineras. Möjligtvis är det så eftersom företaget bildades genom att två befintliga företag som hade lång erfarenhet från skogsbranschen gick ihop. Företaget förstår vilka resurser som finns inom verksamheten och hur de kan kombineras. Dessutom finns det kunskap om de resurser företaget saknar men som kan tillskaffas via interaktioner med andra aktörer.

Det som kan hindra aktörer från att skaffa sig ny kunskap om olika kombinationsmöjligheter för olika resurser och därmed också nya möjligheter i industrin är om resursernas tillgänglighet begränsas av andra aktörer (*ibid.*). När tillgängligheten begränsas, minskar också kontrollen över resurserna (*ibid.*). Om aktören har en förbindelse till en annan aktör som har tillgång till en resurs, ökar tillgängligheten och därmed kontrollen över resursen (*ibid.*). Med ökad kontroll över resursen ökar också möjligheterna att utföra aktiviteter i det industriella nätverket (*ibid.*). BillerudKorsnäs är ett företag som strävar efter att hitta nya och bättre lösningar för sina produkter. För att uppnå sina mål om innovation och produktutveckling ingår därför företaget strategiska partnerskap. Genom dessa strategiska partnerskap får BillerudKorsnäs tillgång till andra aktörers resurser samtidigt som företaget får möjligheter att lära sig kombinera de resurserna med sina egna. Detta bidrar till att BillerudKorsnäs har även möjlighet att utföra aktiviteter för hållbar produktutveckling.

Vinboxen har utvecklats genom att kombinera olika resurser- delvis från resurser som fanns på BillerudKorsnäs samt resurser och kunskap som skapades och tillskaffades genom samarbete mellan fallstudieföretaget och vinproducenten under produktutvecklingsprocessen. Dessa resurser var bland annat kunskap om hur wellpapp produceras och hur den befintliga teknologin kan utvecklas så att produktens funktionalitet blir bättre. De resurser som skaffades genom interaktion med en annan aktör var kunskap om hur produkten används vidare i distributionskedja. Genom att kombinera alla dessa resurser kunde BillerudKorsnäs utveckla en produkt som kännetecknas av hög kvalitet, bättre funktionalitet och miljöprestanda.

5.1.3 Aktörer

Aktörer definieras i ARA- modellen som de som utför aktiviteter och kontrollerar resurser och därför spelar de en primär roll i modellen (Håkansson & Johansson, 1992). Aktörerna i nätverket karaktäriseras av fem egenskaper (*ibid.*). En av de egenskaperna indikerar att aktörer är nätverksbildande, aktörer skapar relationer till andra aktörer som i sin tur ingår i andra nätverk (*ibid.*). BillerudKorsnäs ingår strategiska partnerskap, är engagerad i olika organisationer inom sin bransch och tar del av olika evenemang som organiseras inom branschen för att främja diskussioner om en hållbar framtid.

En annan egenskap tyder på att aktörer är kontrollerande. Samtidigt har ingen aktör full kontroll över eller vetskap om nätverkets alla resurser, aktiviteter och andra aktörer (Håkansson & Johansson, 1992). Däremot har aktörer mest information om de närmsta resurserna, aktiviteterna och aktörerna (*ibid.*). Med hjälp av information om nätverket och

aktörer kan kontrollen i nätverket öka (*ibid.*) BillerudKorsnäs är en aktiv aktör i sitt nätverk som skaffar sig kunskap om de närmsta resurserna, aktiviteterna och aktörerna genom att ha översikt av sin distributionskedja. Företaget kan då avgöra vilka resurser är de mest värdefulla och skapa relation till den aktör som besitter en sådan värdefull resurs.

En affärsrelation skapas genom att ett samarbete inleds (Hines, 2004). Det finns olika typer av affärsrelationer: oeniga, integrerade och partnerskap. Det verkar som att den typen av affärsrelation som passar bäst för BillerudKorsnäs är partnerskap då den partnerskapsrelaterade relationen fokuserar på att samarbetet fungerar väl och att aktörerna har ett ömsesidigt affärsförhållande. Samtidigt är företagets framgång beroende av denna affärsrelation som skapas till en annan aktör (Hines, 2004). En fungerande affärsrelation ska möjliggöra genomförande av de aktiviteter företaget har planerat i ett samarbete (*ibid.*; Håkansson & Johansson, 1992).

För att ett samarbete ska bli lyckad behöver relationen mellan aktörerna baseras på ett ömsesidigt förtroende och tillit (Hines, 2004). Detta eftersom aktörerna behöver dela med sig av intern information och kunskap för att kunna uppnå sina mål med samarbetet. När information från de båda parterna har delats kan parterna planera för samarbetet och integrera sina processer (*ibid.*) Enligt Magnus Björklund (pers. med., 2016) var det viktigt att bygga upp en god relation med vinproducenten. På så sätt kunde företaget komma åt de resurser som saknades inom företagets egen verksamhet. Björklund (pers. med., 2016) påpekade att denna relation var en process att skapa. Vid de första mötena har problemet med vinboxen diskuterats och information om varandras verksamhet har delats stegvis. Det är först när förtroendet har skapats kunde de båda företagen börja planera för ett samarbete. Björklund (pers. med., 2016) menade även att utan förtroendet och tillit mellan BillerudKorsnäs och vinproducenten hade utvecklingen av vinboxen varit svår att genomföra. Det kan diskuteras ifall det resultatet som uppnåddes hade varit möjligt utan ett samarbete med en vinboxanvändare.

Det finns även andra faktorer som bidrar till att samarbete mellan två aktörer blir lyckad (Maxwell & Van der Vorst, 2002). De är kommunikation, engagemang, flexibilitet och solidaritet (*ibid.*). Det verkar att det är först när förtroendet och tillit skapas kan de andra faktorerna få betydelse. I intervjun med Björklund (pers., med., 2016) framkom det att utan förtroende och tillit skulle aktörerna inte kunna engagera sig fullständigt i samarbetet.

6 Slutsatser

Detta kapitel presenterar de slutsatser som uppsatsförfattarna har kommit fram till. I Avslutande kommentarer besvaras studiens frågeställningar. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 Avslutande kommentarer

Syftet med denna uppsats var att undersöka betydelsen av samarbete inom distributionskedjan för hållbar produktutveckling. Med denna uppsats önskar författarna ge ett bidrag till teorin om hållbar produktutveckling. Studien kan även fungera som vägledning för samarbetets betydelse för hållbar produktutveckling särskilt inom skogsindustrin.

Målet med uppsatsen var att visa hur ett företag inom skogsindustrin kan arbeta i sin distributionskedja för att utveckla en hållbar produkt. Empirin visar att BillerudKorsnäs ser samarbete som en viktig aspekt i utvecklingen av hållbara produkter. BillerudKorsnäs ser sig själv som ett företag som verkar i ett större sammanhang. Företaget förstår att det är beroende av andra aktörer och att hållbarhetsarbete inte endast kan ske internt. Detta beroende ses dock snarare som en möjlighet än ett hinder. Att samarbeta och skapa goda affärsrelationer med andra aktörer i sin distributionskedja är ett sätt för BillerudKorsnäs att uppnå sin vision om ett biobaserat och fossilfritt samhälle.

Den hållbara vinboxen är en produkt som har utvecklats och tagits fram genom ett samarbete. Detta samarbete har skett mellan BillerudKorsnäs och en vinproducent. Vinboxen är hållbar i den bemärkelse att den har tillverkats på förnybar råvara som kommer från kontrollerade skogar. Dessutom kräver produkten mindre råvaruresurser för att framställas i jämförelse med liknande produkter på marknaden. Det blir då färre antal transporter vilket innebär mindre utsläpp och besparingar för både BillerudKorsnäs och vinproducenten. Förpackningen är dessutom mer funktionell då den klarar av de processer som sker vidare i distributionskedjan. Vid påfyllnadsprocessen står vinboxen stabilt på löpande bandet. Vidare är vinboxen mer slitstark vilket innebär att det minskar svinet hos vinproducenten genom att den inte går sönder i transporter vidare till butiker.

Den aktivitet som har identifierats som viktig för utvecklingen av vinboxen var samarbetet mellan fallföretaget och vinproducenten. Vidare har samarbetet möjliggjort andra aktiviteter såsom regelbundna möten där BillerudKorsnäs kunde utbyta kunskap och information med vinproducenten, vilket skapar tillgång till den andra aktörens resurser. Dessa resurser var kunskap och information om samarbetspartners distributionskedja och produktionsprocesser. För att kunna få tillgång till dessa resurser behövde dock BillerudKorsnäs skapa en relation till vinproducenten. Relationen skapades stegvis och baserades på ömsesidigt förtroende och tillit, vilka är egenskaper som kännetecknar ett partnerskap.

Fallstudien visar att samarbete mellan företag kan vara viktigt vid hållbar produktutveckling. Det öppnar möjligheten för företag att tillsammans identifiera problem och utveckla lösningar. Fallstudieföretaget har haft regelbundna möten med vinproducenten för att kunna utveckla produkten och utforma den efter vinproducentens behov.

Samarbetet har således betydelse för hållbar produktutveckling. Dessutom visar fallstudien att båda företagen vinner på att samarbeta. Samarbetet möjliggör hållbar produktutveckling för fallstudieföretaget samtidigt som samarbetet stärker vinproducentens arbete med att sälja sin produkt. Vidare innebär samarbetet att miljöprestandan för vinboxen har förbättrats i jämförelse med de vinboxarna som finns tillgängliga på marknaden. En slutsats kan därför vara att ett samarbete möjliggör produktutveckling och att samarbetande företag kan dra nytta av varandras styrkor. Genom att skapa gemensamma mål och integrera processer kan båda parter istället ha något att vinna på att samarbeta.

Fallstudien visar att ett framgångsrikt samarbete mellan två företag kräver tillit och förtroende för att möjliggöra partnerskap.

I studien har ett teoretiskt ramverk över de faktorer som bidrar till att ett samarbete blir lyckat och därmed en hållbar produkt utvecklas presenterats. Ramverket framhäver att ett företag fungerar i ett nätverk och att nätverket består av mindre samspelande nätverk av aktiviteter, resurser och aktörer. Ramverket förklarar även på vilket sätt dessa nätverk samspelar, hur de kan påverkas genom samarbete mellan olika aktörer och på vilket sätt det kan bidra till hållbar produktutveckling. I ramverket är dessa faktorer: gemensamma mål och integrerade processer, tillit och ömsesidigt förtroende samt kunskapsutbyte och informationsdelning. Vidare är det i distributionskedjan där samarbetet bör bedrivas eftersom det är i distributionskedjan där aktiviteter, resurser och aktörer finns tillgängliga för varandra. Dessutom är det i distributionskedjan som en produkts livscykel pågår och utvecklas. Genom att identifiera olika processer som en produkt går igenom i sin distributionskedja kan även produktens miljöpåverkan spåras och minskas innan produkten framställs.

Utifrån slutsatserna presenteras förslag till vidare forskning.

6.2 Förslag till vidare forskning

Studiens slutsatser visar att ett partnerskapsrelaterat samarbete kan bidra till produktutveckling och att den affärsrelation som samarbetet grundar sig på är viktig. Det vore därför intressant att undersöka vidare hur en lyckad affärsrelation bör byggas upp i syfte att ta reda på hur aktörer ska få ut så mycket som möjligt av sitt industriella nätverk. Vilka eventuella aktiviteter bör ingå i uppbyggandet av en relation och vilka resurser kan användas skulle därför kunna undersökas vidare.

I denna studie framkom att distributionskedjan hos ett företag inte alltid har ett definitivt slut eller klara gränser. Distributionskedjan involverar många aktörer som i sin tur är kopplade till andra aktörer i ett industriellt nätverk. Studien visar att genom samarbetet har

BillerudKorsnäs distributionskedja förlängts med en vinproducent och vinproducents kunder. När distributionskedjan förlängs och ”byggs på” med ytterligare aktörer kan det innebära att distributionskedjan blir svåröverskådlig eller till och med kan hänga ihop med många andra distributionskedjor. En följd kan bli att det kan bli svårt att avgöra vem som har huvudansvaret eftersom distributionskedjan är så svåröverskådlig. Ett ytterligare förslag till vidare forskning vore därför att undersöka hur en låg spårbarheten, som en följd av en svåröverskådlig distributionskedja påverkar vem som egentligen har ansvar för hållbarhetsarbetet och en hållbar distributionskedja.

Referenser

- Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement: miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Willey Interscience*, februari. DOI: 10.1002/sd.447.
- Beamon M. B. (1998). Supply chain design and analysis. *International journal of Production Economics*, vol. 55, pp. 281-294.
- Beatley, T. (1995). The many meanings of sustainability: introduction to a special issue of JPL. *Journal of planning literature*, vol. 9, no 4, pp. 339 - 342.
- BillerudKorsnäs, 1 (2015-01-27). *Om oss*. Tillgänglig: <http://www.billerudkorsnas.se/Om-oss/> [2016-03-30].
- BillerudKorsnäs, 2 (2015-01-27). *Historia*. Tillgänglig: <http://www.billerudkorsnas.se/Om-oss/Historia/> [2016-03-30].
- BillerudKorsnäs, 3 (2014-12-17). *Wine business – success in a box*. <http://www.billerudkorsnas.com/sv/Vart-Erbjudande/Cases-Sve/Success-in-a-Box/> [2016-03-30].
- BillerudKorsnäs (2015). *Hållbarhetsredovisning 2015*. Tillgänglig: <https://arsoversikt.billerudkorsnas.se/start> [2016-04-16].
- Björklund, M; Technical Business Manager på BillerudKorsnäs. 2016. Intervju 4 maj.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings and future directions. *Academy of Management*, vol. 20, No. 2. pp. 343- 378.
- Brunberg, B; Hållbarhetschef på BillerudKorsnäs. (2016). Intervju 19 april.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, December, pp. 453- 470.
- Diener, R. & Crandall, E. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. University of Chicago press, USA. National criminal justice reference service. Tillgänglig: <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=58125> (2016-06-10).

Emden, Z., Calantone, J. R., Droge, C. (2006). *Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value*. The journal of Product Innovation Management, vol. 23. pp. 330-341.

EU (2016). *Paris agreement*. Tillgänglig:
http://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris/index_en.htm
[2016-06-07].

Epstein, M.J. & Buhovac, A. (2014). *Making sustainability work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Greenleaf Publishing.

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A (2010). Analysing Business Interactions. *The IMP Group, IMP Conference*, 4(1), pp. 82-105.

Hillebrant, B. & Biemans W.G. (2004). Links between internal and external cooperation in product development: an exploratory study. *The Journal of Product Management Development*. no. 21. pp. 110-122.

Hines, T. (2004). *Supply chain strategies: Customer driven and customer focused*. Elsevier, Oxford.

Håkansson, H. & Ford, David. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, vol. 55 (2), pp. 133-193.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. I Axelsson & Easton (red.). *Industrial networks - a new view of reality*. London; Routledge, pp. 28-34.

Håkansson, H. & Snehota, I. (2006). "No business is an island" 17 years later. *Scandinavian journal of management*, vol. 22 (3), pp. 271-274.

Ingenjörsvetenskapsakademien (1995). *Miljödriven affärsutveckling: från myndighetskrav till strategiska möjligheter*. En studie utförd av Ingenjörsvetenskapsakademien, McKinsey & Company och Världsnaturfonden.

Kristandl, G. & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, vol. 45, Iss 9, pp. 1510 – 1524.

Kungliga skogs- och lantbruksakademien (2014). Skogsnäringen värdekedjor. Definition, dagsläge och angelägna utvecklingsområden. *Kungliga skogs- och Lantbruksakademiens tidskrift*. Nr 1. Årgång 153.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (1975). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publishing: Beverly Hills, Kalifornien, USA.

Maxwell, D. & Van der Vorst, R. (2003). Developing sustainable products and services. *Journal of Cleaner Production*, no. 11, pp. 883- 895.

McKinsey & Company (2011). *The business of sustainability: McKinsey global survey results*. Tillgänglig: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results> [2016-06-08].

McKinstry, R. B. Jr. (2004). Local solutions for global problems: the debate over the causes and effects of climate change and emerging mitigation strategies for states, localities and private parties. *The second goddard forum symposium*, vol.12, no. 1, pp 1-14.

Metta, H. & Badurdeen, F. (2013). Integrating Sustainable Product and Supply Chain Design: Modeling Issues and Challenges. *IEEE Transactions on engineering management*, vol. 60, no.2. pp 438-446.

Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of business research*, vol. 57 (5) pp. 548-556.

Robertson, D. (2003). *Reading and writing*. Salt lake city: University of Utah press

Robson, C. (2003). *Real world research*. 3 ed. Chinchester: Wiley.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 ed. Prentice Hall.

Schentler, P., Lindner, F. & Gleich, R. (2010). *Innovation performance measurement*. Berlin, Tyskland: Springer Berlin Heidelberg. pp. 299-317. Tillgänglig: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-10823-5_18 [2016-06-09].

Skogsindustrierna, 1 (2014-04-17) *Samarbete skapar affärer*. Tillgänglig: http://www.skogsindustrierna.org/skog-industri/innehall/skog_och_industri_nyhetsarkiv/tema/samarbete-skapar-affarer [2016-06-05].

Skogsindustrierna, 2 (2014-04-17) *Gränsöverskridande samarbete för biobaserade produkter*. Tillgänglig: http://www.skogsindustrierna.org/skog-industri/innehall/skog_och_industri_nyhetsarkiv/tema/samarbete-skapar-affarer [2016-06-05].

Snehota, I. & Håkansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Spekman, R. E., Kamauff, J. W. & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply chain management: an international journal*, vol. 3, Iss. 2, pp. 53-67.

Swink, M. & Way, H. M. (1995). *Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions*. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15 Iss 7 pp. 4-26. Tillgänglig: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579510090381> [2016-06-09].

Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means. *British journal of management*. Vol. 14, Iss 3 pp. 207-222.

Ulrich, K. (1995). *The role of product architecture in the manufacturing firm*. *Research Policy*, vol. 24. Issue 3 pp 419-440.

United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Tillgänglig: <http://www.un-documents.net/our-common-future> [2016-04-02].

Verksamt (2015-07-13). *Mer om hållbart företagande*. Tillgänglig: <https://www.verksamt.se/starta/hallbart-foretagande/mer-om-hallbart-foretagande> [2016-05-05].

Wilkinson, I. & Young, L. (2002). On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of business research*, vol. 55, Iss. 2. pp. 123-132.

Wu, Z. & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of operations management*, vol. 29 (6), pp. 577-590.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide: intervju med Sustainability Manager

- Hållbarhet
 - innebörd
 - hållbarhetsarbete på BillerudKorsnäs
- Vinboxens historia
 - idén om en hållbar vinbox
 - vinboxen och hållbarhet
- Distributionskedja för vinboxen
 - samarbetet
 - relationer
- Innovation i hållbarhetsarbete
 - framställning av vinboxen
 - parter involverade i processen

Bilaga 2 Intervjuguide: intervju med Technical Business Manager

- Hur lång tid tog det att framställa den hållbara vinboxen?
- Vilka faktorer i samarbetet mellan Er och vinproducenten bidrog till framställningen av vinboxen?
- Hur har samarbetet mellan Er och vinproducenten påverkat utformningen av vinboxen?
- Vilka eventuella utmaningar har Ni stött på vid framställningen av vinboxen för att göra den till en hållbar produkt?