



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Konsten att lyckas i tidningspappersindustrin

- en fallstudie om konkurrensstrategier i den nordamerikanska
tidningspappersbranschen

How to be successful in the newsprint industry

- A case study about competitive strategies used in the North American
newsprint industry

Victor Holmquist & Anders Johansson

**Konsten att lyckas i tidningspappersindustrin
- en fallstudie om konkurrensstrategier i den nordamerikanska
tidningspappersbranschen**

How to be successful in the newsprint industry

- A case study about competitive strategies used in the North American newsprint industry

Victor Holmquist & Anders Johansson

Handledare: Lars Lönnstedt, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för skogens produkter

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 737

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: *tidningspapper, nedåtgående bransch, strategier, bärbarstrategi, snabb avveckling, ledarstrategi, nisch*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi skulle vilja framföra ett stort tack till Lars Lönnstedt som åtagit sig att vara handledare till detta arbete och bidragit med idéer som förbättrat arbetets utformning.

Vi hoppas att samtliga läsare kommer finna denna rapport intressant!

Victor Holmquist & Anders Johansson

Uppsala
28 Maj 2012

Sammanfattning

Efterfrågan på tidningspapper har varit vikande på nordamerikanska marknaden sedan början på 2000-talet. Mellan åren 2000 till 2010 minskade årskonsumtionen med över 63 % från 13,5 miljoner ton till cirka 5 miljoner ton. Även den europeiska marknaden ser ut att gå en liknande utveckling till mötes och konsumtionen på denna marknad började minska allt kraftigare år 2008.

Denna studie syftar till att via en fallstudie av den nordamerikanska tidningspappersbranschen undersöka vilka konkurrensstrategier som valts och hur lyckosamma de studerade företagen varit i sina val. Förhoppningen med att studera den nordamerikanska marknaden har varit att kunna dra slutsatser om även andra marknader. Detta eftersom till exempel den europeiska marknaden ser ut att stå inför samma omdaning som den nordamerikanska.

Studien har begränsats till att omfatta tre företag vilka hade ett gemensamt innehav av över 50 % av de nordamerikanska tidningspappersfabrikerna under 2005. De tre valda företagen är *Resolute Forest Products*, *Catalyst Paper Corporation* och *Tembec Inc.*

Via studier av teorier vilka är lämpliga i nedåtgående branscher och studier av karakteristik för tidningspappersbranschen har vi kunnat identifiera tre lämpliga strategier för företag i denna bransch. De tre strategierna är *bärgning*, *nisch* och *snabb avveckling*. Mer precist menas med strategin bärgning att företaget väljer att maximera kassaflödet från de tillgångar de har samtidigt som produktionsenheter med för höga kostnader läggs ned. En bärgarstrategi kan användas i en skyddad *nisch* eller i marknaden som helhet. Ett annat alternativ kan vara att avveckla så snabbt som utträdesbarriärerna tillåter. Detta är lämpligt då företaget ej har en stark konkurrensposition i nedgångens inledning.

Resolute, Catalyst och Tembec är företag verksamma inom den nordamerikanska tidningspappersbranschen. De har alla tre försökt tackla nedången på olika sätt med varierande resultat. Resolute har satsat på marknadsdominans och bärgning och har inte uppnått positivt rörelseresultat förrän 2011. De andra två har också satsat på bärgning dock inte i en marknadsledande position. Catalyst har de senaste två åren visat stora försluter och Tembec har de senaste två åren visat på en marginell vinst.

Nyckelord: *strategier, nedåtgående bransch, bärgarstrategi, snabb avveckling, ledarstrategi, nisch*

Innehåll

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUKTION | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING | 3 |
| 1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR..... | 4 |
| 2 TEORI | 5 |
| 2.1 PRODUKTLIVSCYKELN | 5 |
| 2.2 VAD ÄR EN STRATEGI? | 6 |
| 2.3 STRATEGIER VID EN NEDGÅNG | 7 |
| 3 METOD | 9 |
| 3.1 GENERELL METOD | 9 |
| 3.2 FALLSTUDIE | 9 |
| 3.3 URVAL AV FÖRETAG | 10 |
| 3.4 DATAINSAMLING..... | 11 |
| 3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET | 12 |
| 4 DEN NORDAMERIKANSKA TIDNINGSPAPPERSBRANSCHEN | 13 |
| 4.1 ALLMÄNT OM NORDAMERIKANSKA TIDNINGSPAPPERSBRANSCHEN | 13 |
| 4.2 STUDERADE FÖRETAG | 15 |
| 4.2.1 <i>Resolute Forest Products</i> | 15 |
| 4.2.2 <i>Catalyst Paper Corporation</i> | 18 |
| 4.2.3 <i>Tembec Inc.</i> | 20 |
| 5 ANALYS & DISKUSSION | 22 |
| 5.1 ALLMÄN UTVECKLING | 22 |
| 5.2 VILKA STRATEGIER BORDE VALTS..... | 22 |
| 5.3 VILKA STRATEGIER VALDES | 23 |
| 5.3.1 <i>Resolute Forest Products</i> | 23 |
| 5.3.2 <i>Catalyst Paper Corporation</i> | 24 |
| 5.3.3 <i>Tembec Inc.</i> | 24 |
| 6 SLUTSATS | 25 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 26 |
| ÅRSREDOVISNINGAR | 27 |
| BILAGA 1: TIDNINGSPAPPERSMASKINER I NORDAMERIKA 2005 | 28 |
| BILAGA 2 NYCKELTAL FÖRETAG | 30 |

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

Tidningspappersindustrin har den senaste tiden haft det tufft på flera marknader på grund av en vikande efterfrågan. Denna studie kommer handla om vilka konkurrensstrategier som är lämpliga för företag som verkar inom dessa marknader. Studien kommer fokusera på den nordamerikanska marknaden men även exempelvis den europeiska tidningspappersmarknaden ser ut att gå en mörk framtid till mötes. Detta bekräftas av personer verksamma i skogsindustrin som exempelvis Södras marknadschef:

”Tidningspapper går rätt ner i källaren” (Blomster 2012)

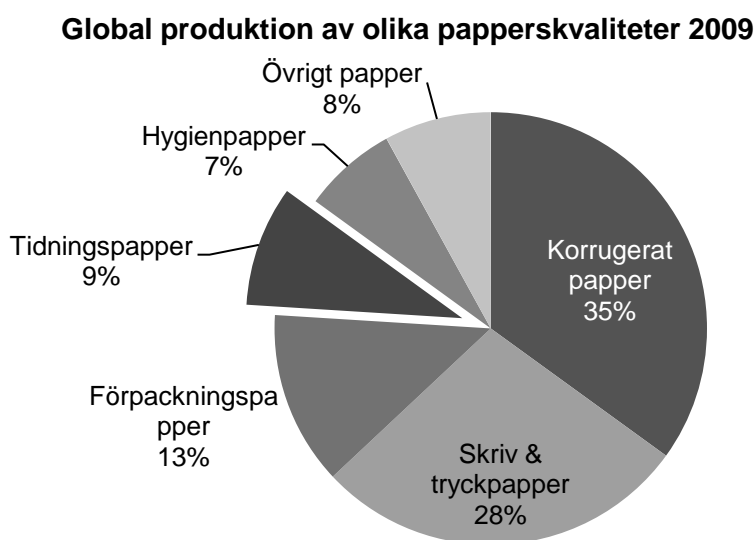
Papper används inom en rad olika områden för tillverkning av till exempel förpackningar, informationmaterial, hygienprodukter och andra ändamål. Gemensamt för de olika produkterna är att de tillverkas av fibrer från skogsråvara. (Kassberg 1998) Eftersom olika egenskaper önskas hos de olika produkterna lämpar sig olika tillverkningsprocesser vid framställningen. De massor som används som råvaror vid pappersframställning kan antingen var framställda genom en mekanisk process eller en kemisk process. Även ett mellanting mellan dessa processer, så kallad halvkemisk pappersmassa förekommer. (Skogsindustrierna 2012)

Vid de kemiska processerna för pappersmassaframställning friläggs fibrerna från varandra med hjälp av kemikalier vilka är lösta i hett vatten. Vedråvaran kokas vilket får till följd att fibrerna friläggs och en viss del av vedsubstansen löses ut. Egenskaperna för kemisk pappersmassa går att variera beroende på vilken processteknik och vedråvara som används. Generellt sett används kemisk framställd pappersmassa till förpackningspapper samt skriv- och tryckpapper.

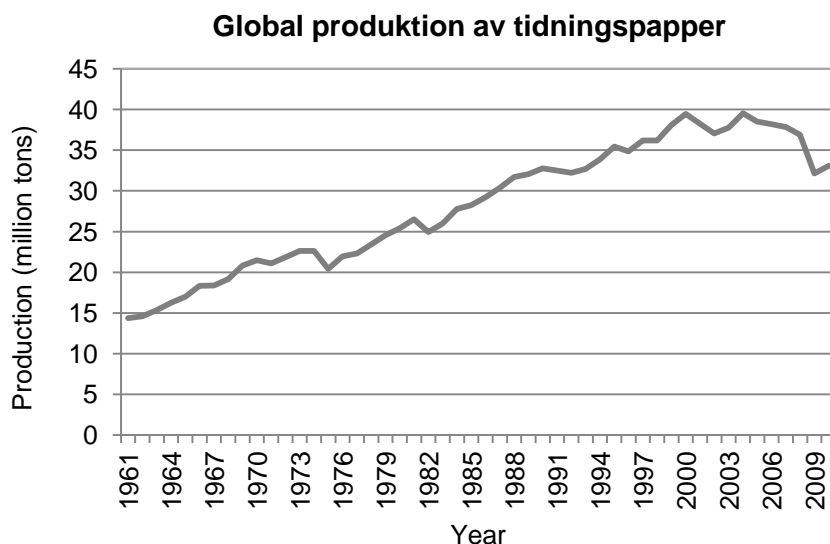
Mekanisk pappersmassa framställs genom att vedråvaran bearbetas mekaniskt så att fibrerna friläggs och till skillnad från kemisk massa så behålls det mesta av ligninet i slutprodukten vilket ger massan specifika egenskaper, till exempel att pappret ofta gulnar efter ett tag. Utbytet mellan råvara och pappersmassa blir högre vid de mekaniska processerna men samtidigt behövs stora mängder elektrisk energi till motorerna som maler ner råvaran och frigör fibrerna. Utbytet för mekaniska massor brukar ligga kring 97 % medan kemiska massor ofta har ett utbyte på 40 till 60 %. Några av egenskaperna för mekaniska massor är att de har låg densitet, hög styvhet samt god tryckbarhet vilket gör det utmärkt att använda till tidningspapper. De är också relativt billiga i förhållande till andra papperskvaliteter. Ett annat vanligt användningsområde är mellanskiktet i kartong, så kallad fluting. (Kassberg 1998)

Ett segment inom pappersindustrin är tidningspapper vilket denna uppsats kommer fokusera på. Tidningspapper (newsprint) definieras enligt FN-organet FAO (2012) som obestruket papper som ej eller endast tillskurits något. Pappret ska innehålla minst 60 % mekanisk framställd massa och vikten varierar vanligtvis mellan 40-60 g/m². Det huvudsakliga användningsområdet är till dagstidningar. (FAO 2012) För att sätta tidningspapper i perspektiv till andra papperssortiment visas den globala produktionen av olika papperskvaliteter i figur 1 nedan. Cirkeldiagrammet visar 2009 års produktionsnivåer. (Skogsindustrierna 2011)

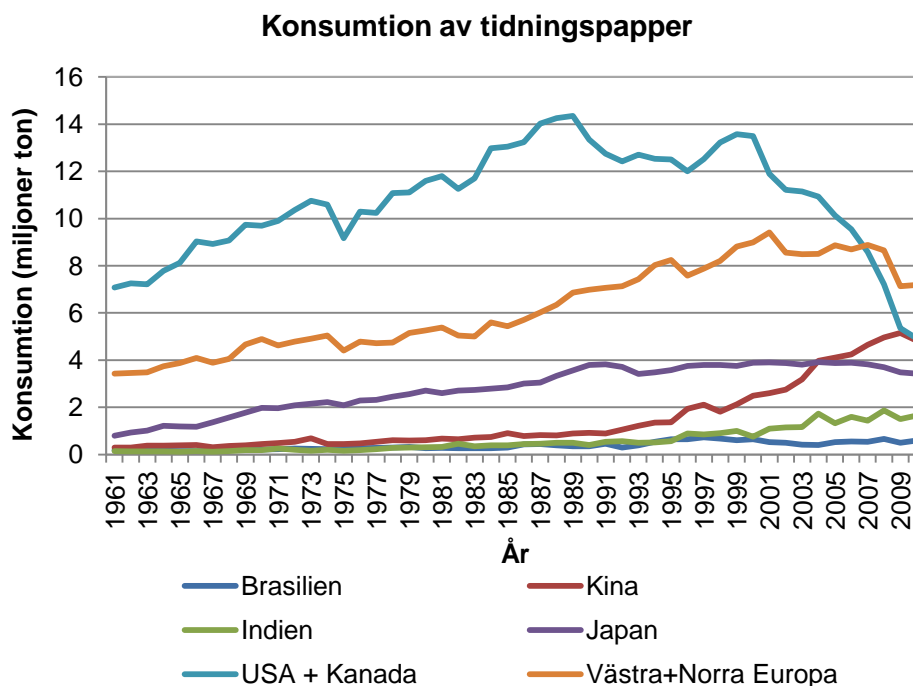
Den globala produktionen av tidningspapper hade en relativt konstant tillväxt mellan 1960-talet fram till år 2000. Efter sekelskiftet skedde en stagnation och de senaste åren har vi sett en klart nedåtgående trend. Detta presenteras i figur 2 nedan. (FAO 2012) För att tydliggöra detta visas även en graf nedan vilken delar in produktionen på några av de viktigaste marknaderna. Figuren visar att den nordamerikanska konsumtionen har minskat med 8,5 miljoner ton mellan år 2000 till 2010 vilket motsvarar över 64 %. En nedåtgående trend utmärker även den europeiska marknaden sedan 2007. Samtidigt har konsumtionen på andra marknader, som Kina och Indien, varit på uppåtgående de senaste åren. Detta visas i figur 3 nedan.



Figur 1. Detta cirkeldiagram visar hur den globala produktionen av olika pappersprodukter fördelades år 2009. Den totala produktionen av tidningspapper var 371 miljoner ton. (Skogsindustrierna 2011)



Figur 2. Den global efterfrågan av tidningspapper mellan åren 1960 till 2010. (FAO 2012)



Figur 3. Konsumtion av tidningspapper på olika marknader. Den kraftigaste nedgången i efterfrågan har skett på den nordamerikanska marknaden vilken minskade med 63,4% mellan åren 2000 och 2010. Även den europeiska konsumtionen har utmärkts av en vikande konsumtion de senaste åren. Konsumtionen för varje region är framräknad genom att subtrahera exporten från produktion och import. (FAO 2012)

Anledningen till den vikande efterfrågan på den nordamerikanska och den europeiska marknaden är förmodligen flera men ett argument som ofta tas upp är det ökande användandet av internet, läsplattor och smartmobiler. Dessa har möjliggjort att information kan tillgodogöras på andra sätt än att läsa dagstidningar. Användandet av internet har ökat från att 0,9 % procent av världspopulationen använde det 1996 till 32,7% i 2011 (InternetWorld Stats 2012). De kraftiga förändringarna i konsumtionsmönster på vissa av marknaderna för tidningspapper väcker troligtvis många frågor hos de producerande företagen. Även de företag som verkar på marknader som hitintills inte sett någon kraftig nedgång är förmodligen spända över om deras marknad kommer gå igenom samma stålbad som den amerikanska marknaden.

1.2 Problemformulering

Efterfrågan på tidningspapper ser ut att gå en mörk framtid till mötes. Nordamerikanska marknaden har redan gått igenom ett stålbad och många företag har under årtiondet fått ändra sin strategi. I takt med teknologikutvecklingen kommer sannolikt andra marknader att gå samma framtid till mötes och den europeiska marknaden har redan visat tecken på sådana tendenser.

Det är relevant att fundera på vilken strategi ett företag ska välja som verkar inom den nedåtgående tidningspappersbranschen. Förmodligen finns det mycket att lära från den utveckling som skett på den nordamerikanska marknaden inför en potentiell liknande utveckling på andra marknader. Det som företag i dessa marknader behöver utvärdera är dels

vilka strategier som är möjliga samt vilken som förmodligen är mest passande för deras företag.

1.3 Syfte och avgränsningar

Huvudfrågeställning

Syftet är att undersöka vilka konkurrensstrategier som valts av tidningspappersproducenter på den nordamerikanska marknaden och utvärdera hur lyckosamma de varit. Detta kommer att ske genom en fallstudie.

Genom att välja detta syfte hoppas vi kunna presentera intressanta konklusioner som kan vara till nytta för företag som verkar på tidningspappersmarknader. Specifikt marknader som förväntas gå samma omdaning till mötes som den nordamerikanska tidningspappersbranschen erfarit under 2000-talet.

Avgränsningar

Analysen är begränsad till företag verksamma på den nordamerikanska marknaden. Anledningen till att denna begränsning har valts är att denna marknad är den som erfarit den största nedgången under de senaste åren. Med Nordamerika avses både USA och Kanada. Ett alternativ som övervägts har varit att endast fokusera på marknaden i USA eftersom konsumtionen är klart störst där. Kanada har även involverats eftersom två tredjedelar av den nordamerikanska produktionskapaciteten utgörs av företag med tillgångar i båda länderna. (PPPC 2007)

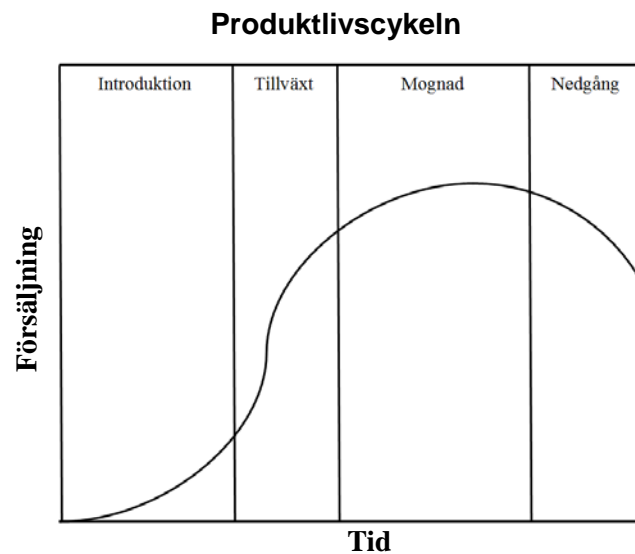
Vi kommer att studera de 3 tidningspappersföretag vilka är publika med ett gemensamt innehav av över hälften av det totala antalet tidningspappersfabriker i Nordamerika under 2005.

Det som kommer studeras är viktiga omstruktureringar samt den strategiska utvecklingen för dessa företag under 2000-talet. Studien kommer även titta närmare på finansiell data för företagen mellan åren 2005 till 2011 för att utröna vilken finansiell effekt deras strategiska val har fått.

2 Teori

2.1 Produktlivscykeln

Produktlivscykeln är ett verktyg för att förutsäga hur en produkt kommer att utveckla sig. Hypotesen är att alla produkter går igenom vissa faser: introduktion, tillväxt, mognad och slutligen nedgång. Introduktionen av en ny produkt kännetecknas av en svag utvecklingsfas där köparen måste övertygas för att köpa produkten. När en produkt väl har blivit etablerad och erkänd kommer allt fler köpare och produkten når en snabb tillväxtfas för att närma sig produktens potential och en "normal" tillväxt inträder. Avslutningsvis når produkten en nedgångsfas i takt med att substitut till produkten introduceras. Detta visas i figur 4 nedan. (Porter 2004)



Figur 4. Diagrammet ovan presenterar teorin om produktlivscykeln, vilken tidsmässigt kan delas in i de fyra faserna introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. (Porter 2004)

Vilket tidsspänn en sådan cykel omfattar är inte lätt att säga på förhand och det kan vara svårt att avgöra i vilket skede en produkt befinner sig i för tillfället. Skillnaden mellan olika industrier kan också vara mycket stor och alla produkter följer inte den s-formade kurvan. Det finns ändå kännetecknen för de olika faserna vilket kan göra det enklare för företag att identifiera vilken sannolik utveckling deras egen industri har. Något som karakteriserar mogna industrier är att företag får allt svårare att differentiera sig samtidigt som de får svårare att bibehålla stark konkurrenskraft gentemot andra företag. Ett annat kännetecken är att företagen ofta blir känsliga för valutaförändringar och att låg-kostnads producenter ofta uppkommer i andra delar av världen. (Grant 2005)

Några kännetecknen när en bransch är på väg in i en nedåtgående fas är att företag ofta får överkapacitet, att den tekniska åldern på företagen är hög, antalet konkurrerande företag blir allt färre samt att företag konkurrerar alltmer med endast pris. En bransch på väg in i nedgång kännetecknas även av att kunderna blir alltmer sofistikerade, det sker en ökad standardisering av produkter samt att företagen lägger mindre och mindre pengar på marknadsföring. Något som dock är viktigt att komma ihåg är att det går att uppnå hög lönsamhet även i nedåtgående branscher vilket tidigare studier visat. (Grant 2005) Det som avgör om ett företag kan uppnå detta är om de väljer rätt konkurrensstrategi.

2.2 Vad är en strategi?

En väldigt generell och övergripande beskrivning av en strategi är: *hur företaget ska uppnå sina mål*. Strategi kan vidare sägas vara en länk mellan företaget och den industri den verkar inom. Internt kan företaget sägas ha tre ingående komponenter vid formandet av sin strategi:

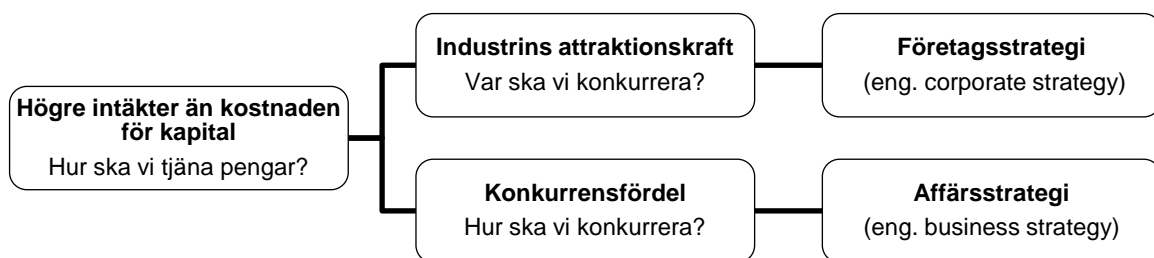
- Mål och värderingar
- Resurser och egenskaper
- Organisatorisk struktur

Genom dessa tre komponenter bygger företaget en strategi som ska möta alla problem och utmaningar ett företag står inför, såväl ekonomiskt, socialt, politiskt som teknologiskt. När ett företag väljer strategi bör dels företagets egna resurser utvärderas men även de förhållanden som råder inom industrin. Detta tydliggörs i figur 5 nedan. (Grant 2005)



Figur 5. Denna figur visar vilka utgångspunkter ett företag bör ha då de väljer vilken strategi de bör ha för att uppnå sina mål. (Grant 2005)

Det är dock så att ett företags viktigaste strategiska beslut är de beslut som måste tas beroende på den bransch de ska verka inom. Hur ska företaget förhålla sig till kunder, konkurrenter och leverantörer? Företagets strategi kan därför delas in i två olika strategier, företagsstrategi och affärsstrategi. Företagsstrategin avgör inom vad företaget ska konkurrera, det kan exempelvis vara ett beslut om att verka inom tidningspappersbranschen. Affärsstrategin berättar hur företaget ska konkurrera inom tidningspappersmarkanden, exempelvis kan företaget bestämma att konkurrera med pris och inte leveranssäkerhet. Figur 6 nedan tydliggör detta samband och visar vilka frågor som leder fram till företagsstrategin samt affärsstrategin.



Figur 6. Flödesschemat visar hur ett företag bör strukturera upp sin verksamhet genom att ta fram en företagsstrategi samt en affärsstrategi för att kunna uppnå lönsamhet inom den valda branschen. (Grant 2005)

2.3 Strategier vid en nedgång

En industri i nedgång kan definieras "som en industri som har upplevt en absolut nedgång i försäljning över en längre period och som inte kan förklaras av konjunktur eller andra kortvariga diskontinuiteter". (Porter 2004 s.254)

Vid en nedgång är det normalt för en industri att satsa på maximalt kassaflöde, minimera investeringar, för att slutligen avyttra tillgången. Det finns dock ett spektrum av olika strategier vid en nedgång, vilket kan beskrivas som olika angreppssätt att hantera en nedgång. Dessa angreppssätt får konsekvenser inte bara för måluppfyllelse utan också för vilka investeringar som görs. Nedan listas de fyra alternativa strategier för en industri i nedgång:

Marknadsledande (Leadership): Satsa på att bli marknadsledande genom att ha störst marknadsandel. På detta sett kan ett företag skaffa sig en gynnsam position inför en eventuell nedgång för branschen. När företaget uppnått denna position kan de byta till en bärgar-strategi vilken beskrivs mer ingående nedan. På detta sätt har de goda förutsättningar att uppnå lönsamhet trots att branschen som helhet minskar. Ett företag kan bli marknadsledande antingen genom att köpa upp konkurrenter eller att verka för att konkurrenterna ska lämna branschen. Detta kan uppnås genom att visa att man ämnar vara kvar i branschen genom nya investeringar, verka för minskade utträdesavgifter för konkurrenterna samt sprida information om en pessimistisk framtida efterfrågan. (Grant 2005)

Nisch (Niche): Denna strategi innebär att företaget satsar på eller befäster en befintlig stark position på marknaden inom ett visst segment. Det valda segmentet bör vara ett med stabil efterfrågan med låg risk för att även konkurrenter kommer välja att satsa på det valda segmentet. (Grant 2005)

Bärgarstrategi (Harvest): Göra ett kontrollerat avtråde genom att minimera investeringar och försöka maximera intäkter. När denna strategi används försöker företaget maximera sitt kassaflöde genom att maximera intäkterna från deras tillgångar samtidigt som så mycket investeringar som möjligt undviks. Syftet är att marginalerna ska bli så stora som möjligt och det är därför av intresse för företaget att försöka höja priserna på produkterna samtidigt som kostnader minskas genom att dra ner på antalet produkter, distributionskanaler och kunder. (Grant 2005)

Snabb avveckling (Divest quickly): Denna strategi innebär att företaget försöker avveckla sin verksamhet så tidigt som möjligt i nedgångsfasen. Mest fördelaktigt är i detta fall att avveckla innan det råder konsensus på marknaden att industrin kommer gå in i en nedgångsfas. På detta sätt kan ens tillgångar bli högre värderade vid en eventuell försäljning. (Grant 2005)

Innan företaget väljer lämplig strategi finns en rad frågor som är viktiga för företaget att fundera kring. Dels är det viktigt att utvärdera om den nuvarande industristrukturen kan möjliggöra en strukturerad och lönsam avveckling. Det är även viktigt att utvärdera sina konkurrenter. Dels genom att analysera vilka skäl de har att stanna i branschen samt om det är några företag som förmodligen kommer avveckla sin verksamhet. Därefter kan företaget utvärdera sina egna relativa styrkor under rådande konkurrens för att kunna fatta ett väl grundat beslut om vilken strategi som bör väljas. (Porter 2004) Figur 7 nedan sammanfattar hur ett företag kan välja lämplig strategi utifrån den rådande industristrukturen och företagets egna konkurrensfördelar.

| | | Relativa styrkor gentemot konkurrenter i återstående efterfrågan | Har ej relativa styrkor gentemot sina konkurrenter i återstående efterfrågan |
|--------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Företagets konkurrensfördelar | |
| Industri struktur | Fördelaktig industri för strukturell nedgång | Ledarskap <i>eller</i> Nisch | Bärgarstrategi <i>eller</i> Snabb avveckling |
| | Ofördelaktig industri för strukturell nedgång | Nisch <i>eller</i> Bärgarstrategi | Avveckla snabbt |

Figur 7. Denna matris summerar hur ett företag kan välja strategi i en bransch där efterfrågan sannolikt kommer att minska. Det som avgör den valda strategin är den industri-struktur som råder på marknaden samt företagets egna konkurrensfördelar i förhållande till sina konkurrenter. (Porter 2004)

Att göra en korrekt analys över vilken strategi som bör väljas är naturligtvis svårt och kräver en hel del distans för att kunna göra en korrekt bedömning av situationen. Tre vanliga fallgropar vid en sådan analys listas nedan: (Porter 2004)

Svårt att erkänna en nedgång. Med denna risk menas att företag ofta blir alltför optimistiska om sin egen bransch vilket förhindrar dem att förutspå en framtida nedgång för branschen. Detta kan dels bero på att de har lång tradition att vara i branschen eller att de inte utvärderar tänkbara substitut på ett objektivt sätt. Något som kan vara en risk i branschen som karakteriseras av höga utträdeskostnader är att personer i ledande positioner hellre inhämtar optimistiska prognoser än pessimistiska eftersom de är så skadliga för företaget.

Felaktig krigsstrategi. En risk då man konkurrerar med företag som har höga utträdeskostnader är att dessa ofta svarar stark och gör allt för att slippa lämna branschen. Detta kan leda katastrof för de ingående konkurrerande företagen eftersom de drar på sig för stora investeringar.

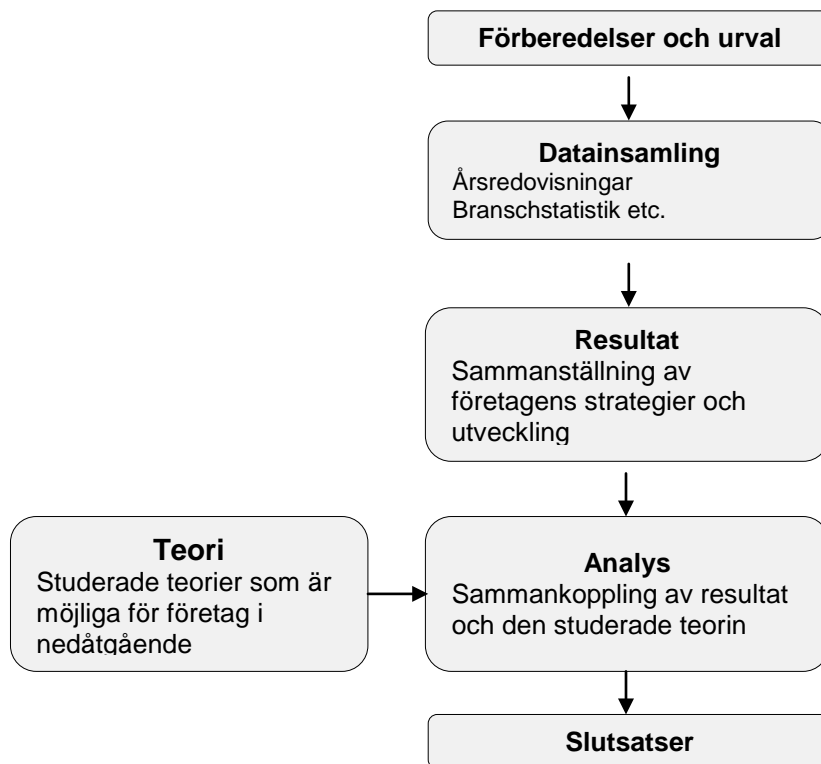
Att bärga utan att ha klara styrkor. Med detta menas att det finns en risk för företag att använda sig av bärgar-strategi då företaget inte har några relativa styrkor i nedgångens inledning. Detta kan få till följd att kunder väljer andra leverantörer då företaget försöker maximera sina vinster.

Vad kan man då göra för att förbereda sig på en nedgång? Porter (2004) förordar tre möjliga åtgärder: minimera investeringar i den nedåtgående industrin, fokusera på gynnsamma segment inom den nedåtgående industrin samt att försöka skapa byteskostnader för detta segment. Byteskostnader kan exempelvis vara samarbeten, specialanpassningar och andra överenskommelser.

3 Metod

3.1 Generell metod

För att ge en överblick hur denna studie har utförts visas arbetsgången i figur 8 nedan. Studien föregicks av planering och studier av de områden som valts för att kunna utforma en meningsfull studie. Detta följdes av datainsamling som sedermera sammanställdes i rapportens resultatdel. I analysfasen jämfördes resultatet med de teorier som studerats för strategier som är lämpliga för företag i nedåtgående branscher. De viktigaste delarna summerades sedan i rapportens slutsatser. En mer noggrann beskrivning hur studien utformats följer i kommande avsnitt.



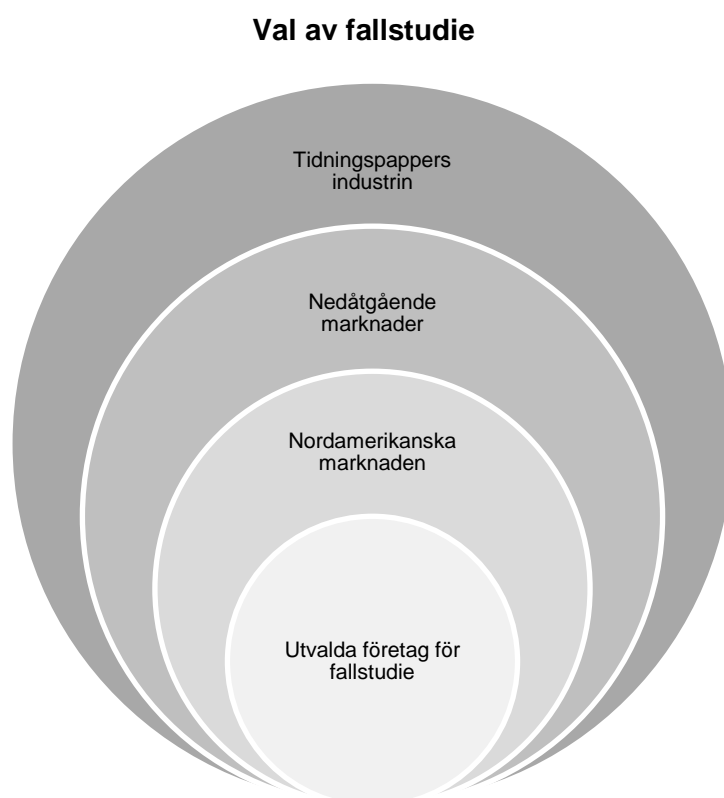
Figur 8. Flödesschemat visar arbetsgången som vi använt oss av i denna studie.

3.2 Fallstudie

Denna studie har grundats i fallstudie-metodik. Fallstudie-metodik kan användas i ett flertal forskningsområden såsom statsvetenskap, psykologi och företagsekonomi. När den används i ekonomiska vetenskaper är det vanligt att en viss industri, ekonomi eller region studeras. Det som utmärker fallstudier är att en mindre del av ett område studeras. Det kan därmed sägas att det finns långt mycket mer variabler av intresse än det data som samlas in. (Yin 2009) Förhoppningen med en fallstudie är dock att genom att studera en mindre del av ett område i detalj kan en utökad kunskap om hela området nås. De svårigheter som förknippas med fallstudier och som ställer krav på forskaren är att de utvalda fallen aldrig kan tillförlitligt representera verkligheten och därför krävs försiktighet då man drar slutsatser. (Ejvegård 2009)

Denna fallstudie har utformats genom att en utvald del av tidningspappersindustrin studerats. I figur 9 nedan framgår hur fallstudien valts ut. I ett första steg identifierades de marknader inom denna industri med en vikande efterfrågan. Den nordamerikanska och den europeiska marknaden är de med kraftigast nedgång de senaste åren vilket framgick av figur 3 och därför valdes dessa ut. I nästa steg begränsades urvalet till den nordamerikanska marknaden eftersom denna gått igenom den största nedgången i konsumtion av tidningspapper.

Den period som har valts att studeras är från 2005 till 2011. Anledningen till att just denna period valts är att den nordamerikanska tidningspappersbranschen sett den största nedgången under denna period. Även fakta innan 2005 har studerats eftersom det varit en viktig källa till att få en förståelse om företagets nuvarande struktur men fokus har legat på företagets utveckling de senaste åren. Arbetsgången för att sedan välja ut lämpliga företag inom denna marknad följer i nästa avsnitt.



Figur 9. Fallstudiens utformning. Studien har fokuserat på nedåtgående marknader i tidningspappersindustrin. I dessa ansågs den nordamerikanska vara mest lämpad för en fallstudie om inom denna marknad valdes ett antal företag som studerades i detalj.

3.3 Urval av företag

I ett första skede identifierade vi de största tidningspappersproducenterna i Nordamerika. De största tidningsproducenterna i Nordamerika är listade i tabell 1 nedan. (PricewaterhouseCoopers 2011) AbitibiBowater, Boise, Catalyst och Tembec är publika bolag med offentliga årsredovisningar. Kruger, SP Newsprint och White Birch är privata bolag.

Tabell 1. De största tidningspappersproducenterna på den nordamerikanska marknaden. (PricewaterhouseCoopers 2011)

| Företagets namn | Bolagstyp | Omsättning 2010 (miljoner US\$) |
|--------------------------|------------------|--------------------------------------------|
| Resolute Forest Products | Publikt | 4 746 |
| Boise Inc | Publikt | 2 241 |
| Catalyst Paper Corp. | Publikt | 1 193 |
| Kruger Inc. | Privat | Ej tillgänglig |
| SP Newsprint Co. | Privat | Ej tillgänglig |
| Tembec Inc. | Publikt | 1 822 |
| White Birch | Privat | Ej tillgänglig |

Eftersom icke publika bolag inte har samma krav att publicera finansiell information så kan det vara svårt att få tag i finansiell information från de bolagen. Inte ens PriceWaterhouseCoopers, vilka årligen publicerar finansiell data över de 100 största skogsindustribolagen, kan finna information från de privata bolagen så därför valde vi att bortse från dem.

Av de publika bolagen presenterade ovan har vi valt att begränsa oss till tre publika bolag, Resolute Forest Products, Catalyst Paper Corporation samt Tembec Inc som sammanlagt står för över hälften av tidningspappersanläggningarna i Nordamerika som var vårt urvalskriterium. Vi har valde Tembec och Catalyst paper corp. Före Bosie för att det historiska datat var mindre och mer svårtillgängligt jämfört de andra publika bolagen och vår farhåga var att den bristfälliga informationen kan ge en assymetrisk bild av verkligheten.

3.4 Datainsamling

Inom forskning kan antingen primära eller sekundära data användas. Det som utmärker primära data är att de insamlats för studiens ändamål och exempel på dessa är originalhandlingar i form av protokoll, officiell statistik och lagtext. Sekundära data kan inhämtas från tidningar, vetenskapliga tidskrifter och uppslagsverk. (Ejvegård 2009) I denna studie har vi använt oss av sekundär data i form av årsredovisningar och officiell statistik samt sekundär data från tidningar och pressmeddelanden.

Den största källan till den information som tagits fram om de studerade företagen har varit bolagens egna årsredovisningar. Dessa har dels inhämtats på företagens egna hemsidor men också från SEDAR vilket är en databas med dokument och information, bland annat årsredovisningar, som lämnas in av Kanadensiska bolag till landets myndigheter. Även en motsvarande söktjänst i USA som går under namnet EDGAR har använts för att få fram årsredovisningarna under den studerade perioden.

Årsredovisningar har gått igenom med syftet att se vad företagen skriver om sin tidningspappersverksamhet. Mer konkret har det analyserats vilka strategier företagen verkar ha för sin tidningspappersverksamhet. Dessutom har trender för omsättning, produktionskapacitet och eventuella sammanslagningar följts. Även företagens resultat under de senaste åren har följts för att kunna dra slutsatser över vilka effekter de strategiska valen har fått.

3.5 Validitet och reliabilitet

Dessa båda begrepp är viktiga då eventuella felkällor till ett forskningsprojekt diskuteras. Om inte dessa båda begrepp kan uppfyllas saknar forskningsresultaten vetenskapligt värde. Med begreppet validitet avses om forskaren verkligen har mäter det som studien avser mäta. En utmaning kan därför vara att använda sig av de mest lämpade mätmetoderna för det valda syftet.

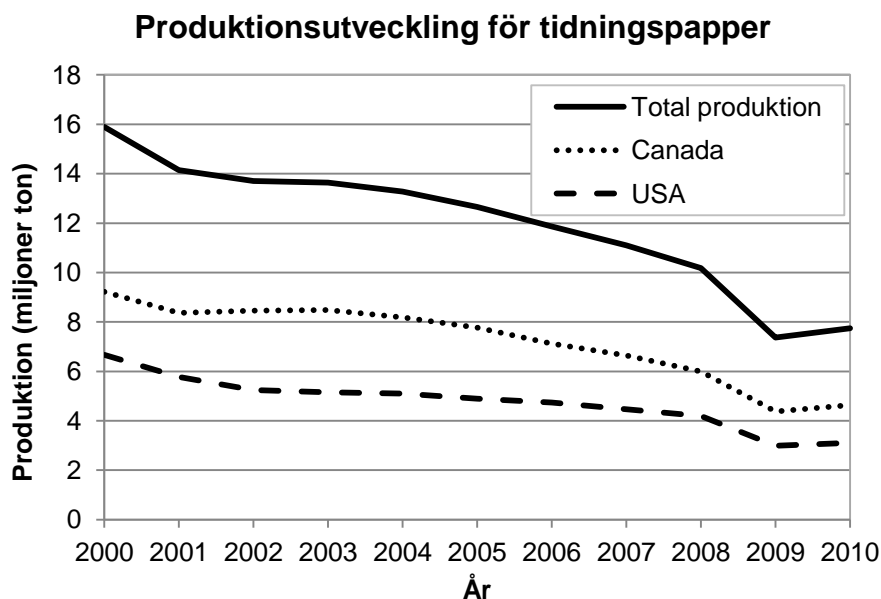
Med begreppet reliabilitet menas tillförlitligheten på det valda mätinstrumentet. Exempel på mätinstrument kan vara frågeformulär skapade av forskaren. En studie kan uppnå hög reliabilitet om en likadan studie görs på nytt och erhåller samma resultat. Om det är så att en skillnad uppstår i resultatet ska den vara en följd av en förändring i det som avses mätas och inte mätinstrumentet om en god reliabilitet ska kunna motiveras. (Trost 2005) För att översätta detta påstående till en fallstudie innebär det att om ett nytt fall studerats inom det valda området ska fallstudien resultera i samma slutsatser.

4 Den nordamerikanska tidningspappersbranschen

Detta kapitel kommer inledningsvis presentera en allmän utveckling för den nordamerikanska tidningspappersbranschen. Därefter kommer utvecklingen under de senaste åren för de tre företagen som ingår i fallstudien presenteras i följande ordning: Resolute Forest products, Catalyst Paper och Tembec. I bilaga 2 presenteras några nyckeltal för de tre bolagen för att ge en överblick över deras nuvarande tidningspappersverksamhet.

4.1 Allmänt om nordamerikanska tidningspappersbranschen

Den nordamerikanska marknaden för tidningspapper var under lång tid den största i världen men detta förändrades år 2007 då konsumtionen blev högre i Europa. Under 2010 var produktionen i Kanada 4,6 miljoner ton tidningspapper medan motsvarande siffra i USA var 3,1 miljoner ton. Detta kan jämföras med motsvarande siffror år 2000 vilka uppgick till 9,2 miljoner ton för Kanada och 6,7 miljoner ton för USA. (FAO 2012) De anledningar som ofta tas upp som avgörande för nedgången är det minskade tidningsläsandet, minskade upplagor och minskad reklam i tidningar. Företag har istället börja annonsera och göra reklam via elektronisk media vilket försämrat lönsamheten för tidningsbolagen. Även andra faktorer som lägre vikter på pappret samt minskad sidstorlek i tidningarna är bidragande orsaker. (Cody 2005) Nedgången för produktionen i USA och Kanada visas i figur 10 nedan.



Figur 10. Diagrammet ovan visar produktionsutvecklingen för tidningspapper i USA och Kanada mellan åren 200 till 2010. Den heldragna linjen visar även deras gemensamma produktionsutveckling. (FAO 2012)

Konsumtionen av tidningspapper i USA uppgick till 4,6 miljoner ton år 2010 medan Kanada endast konsumerade ungefär 0,3 miljoner ton. Exporten av tidningspapper från Kanada till USA. Exporten av tidningspapper från Kanada till USA var 2,3 miljoner ton under 2009. (FAO 2012)

Några trender som karakteriserat tidningspappersproducenterna i Nordamerika är att storleken på företagen ökat och konsolideringar har medfört att de största bolagen stått för en allt större del av produktionskapaciteten. Under 1999 stod de fem största företagen på den amerikanska

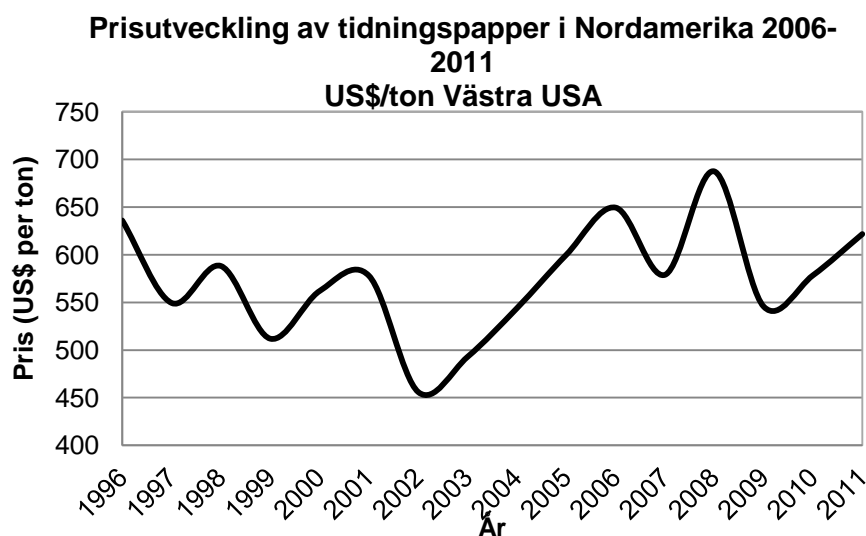
marknaden för 38 % av den totala produktionskapaciteten av massa och papper. I tidningspapperssegmentet stod de fem största för 60 % av produktionskapaciteten. (Suleman 2003)

Medelstorleken på massa och pappersföretag i USA ökade från en omsättning på \$1 858 miljoner år 1981 till \$3 372 miljoner i 1998. Många företag gjorde stora investeringar under denna period men ett trendbrott kom 1997 då de årliga investeringarna sjönk med 14 % från föregående år. Detta var en följd av en stagnerande marknad för många segment inom pappers industri under 1990-talet. (Suleman 2003)

Sett i ett internationellt perspektiv har massa och pappersbranschen i Nordamerika haft det tufft det senaste decenniet. Som exempel var tillväxten i konsumtion av papper under 2004 cirka 7,2 % i Kina och Östeuropa, 4,6 % i Latinamerika, 2,0 % Västeuropa, 1,1 % i Japan och endast 0,6 % i Nordamerika. (Perez-Garcia, o.a. 2007) I bilaga 1 visas alla tidningspappersmaskiner som var i bruk under 2005. Bilagan presenterar även en karta över var de ligger samt innehavet för de tre studerade bolagen i denna fallstudie.

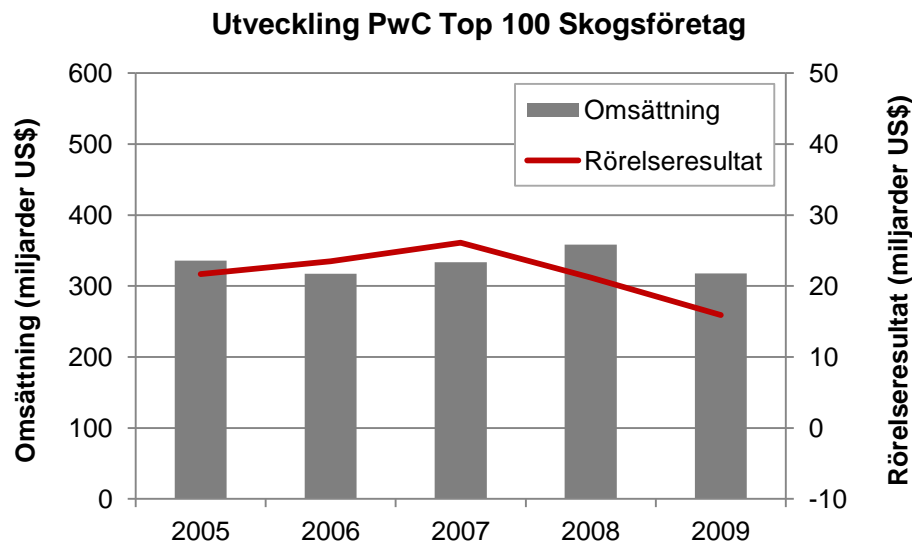
En följd av den dåliga utvecklingen för de inhemska marknaderna i Nordamerika är att exportandelen har ökat kraftigt de senaste åren. År 2006 låg exportandelen för nordamerikanska företag på cirka 19 % medan motsvarande siffra år 2011 uppgick till 33 %. Även om exportandelen har ökat har dock exporten legat på en tämligen jämn nivå under 2000-talet kring 3 miljoner ton. (RISI 2011)

Priserna på tidningspapper har varit tämligen volatilt de senaste åren medan priset innan den kraftiga nedgången i efterfrågan varit ganska stabilt. År 1994 kostade ett ton tidningspapper av standardkvalitet cirka \$425 per ton vilket i princip var samma pris som det kostade 1980. År 1997 steg priset till \$560 per ton och trots att efterfrågan sjönk sedan början av 2000-talet så steg priserna och 2006 låg de på nästan \$650 per ton. (Morton 1998) Detta kan ses som ett bevis på att producenterna lyckats göra nödvändiga nedläggningar vilket gjort att utbudet inte blivit för högt. (Cody 2005) Under senare delen av 2000-talet har priserna varit tämligen volatila vilket framgår figur 11 nedan.



Figur 11. Prisutvecklingen för tidningspapper på den nordamerikanska marknaden. Priserna som visas baseras på statistik från västkusten. Priserna på östkusten har de senaste åren varit något högre. (RISI 2011)

Den allmänna utvecklingen för den skogsindustriella branschen har varit positiv. Figur 12 visar den allmänna utvecklingen för de 100 största skogsföretagen i världen och denna graf kan sedan sättas i relation till de studerade företagen i kommande kapitel.



Figur 12. Detta diagram visar utvecklingen av omsättning och rörelseresultat mellan åren 2005 till 2009 för de 100 största skogsföretagen i världen. Observera att rörelseresultatet avläses via högra axeln. (PricewaterhouseCoopers 2011).

4.2 Studerade företag

4.2.1 Resolute Forest Products

Resolute (AbitibiBowater Inc.) har en uttalad strategi att vara en lågkostnadsproducent på den nordamerikanska marknaden. Företaget strategiska arbete 2011 gick ut på att stärka sin position som lågkostnadsproducent av tidningspapper. Mer konkret så meddelar företaget att de satsar på att utveckla produktion och investera i sina mest moderna anläggningar och samtidigt avveckla eller rekonstruera sina högkostnadsinnehav.

Företaget innehar 21 pappers- och massabruk samt 23 träförädlingsindustrier. Tidningspappersdelen stod 2011 för 38 % av företagets försäljning och i resterande del ingick 38 % tryckpapper, 14 % marknadsmassa samt 10 % träprodukter. Företaget hette tidigare AbitibiBowater Inc. men bytte namn under hösten 2011 till Resolute Forest Products.

AbitibiBowater Inc. ansökte om konkursskydd i april 2009 och kunde efter förhandlingar med sina största kreditgivare; Citigroup, Barclays och JP Morgan, få sin rekonstruktionsplan godkänd av högsta domstolen i Quebec. (SPCI 2009) Följderna av rekonstruktionen blev även att företaget tvingades sälja av ett flertal av sina bruk till ett amerikanskt skrotföretag, nämligen American Iron & metal company. (SPCI 2010)

Under 2008 meddelade företaget att de tagit ett viktigt strategiskt beslut nämligen att satsa på exportmarknaden. Detta på grund av den vikande efterfrågan på den nordamerikanska marknaden. Under 2008 uppgick företagets export av tidningspapper till 45 % av deras totala produktion.

AbitibiBowater bildades 2007 genom en sammanslagning av företagen Abitibi Consolidated och Bowater. Anledningen till att de gick samman, vilket anges i deras årsredovisning från 2007, var att företagsklimatet på den nordamerikanska marknaden för papperproducenter hade de senaste åren blivit mer ogynnsamt och en sammanslagning förväntades öka deras konkurrenskraft, framförallt inom tidningspapperssegmentet. Sammanslagningen hade föregåtts av en 30-dagars lång process där företagets verksamheter studerats i detalj för att mynna ut i en ny strategi för det nybildade företaget. I den nya strategin ingick att skära ner på produktionen av tidningspapper med ca 1 miljon ton per år.

Bowater var den största producenten av tidningspapper i USA under 2005 med en total kapacitet på 2,9 miljoner ton per år vilket motsvarade 7 % av världskapaciteten. Deras produktionskapacitet var distribuerad med 41 % i USA, 50 % i Kanada samt 9 % i Sydkorea. Företaget förutspådde en fortsatt nedgång av tidningspappersbranschen under 2005 och meddelade att de skulle skifta produktion till bestrukt papper och andra special kvaliteter.

Abitibi Consolidated hade en produktionskapacitet på 3,7 miljoner ton under 2006 och producerade cirka 3,49 miljoner ton tidningspapper under samma år. Detta innebar att företaget var den största producenten på den nordamerikanska marknaden men endast tvåa i USA eftersom den största produktionskapaciteten var belägen i företagets fabriker i östra Kanada. Företagets strategi under denna period var att bibehålla sin position som ett av de mest låg-kostnads-producerande tidningspapperstillverkarna i världen. Under 2003 ingick 12 av de 17 produktionsenheter med lägst enhetskostnad i Nordamerika i företagets innehav.

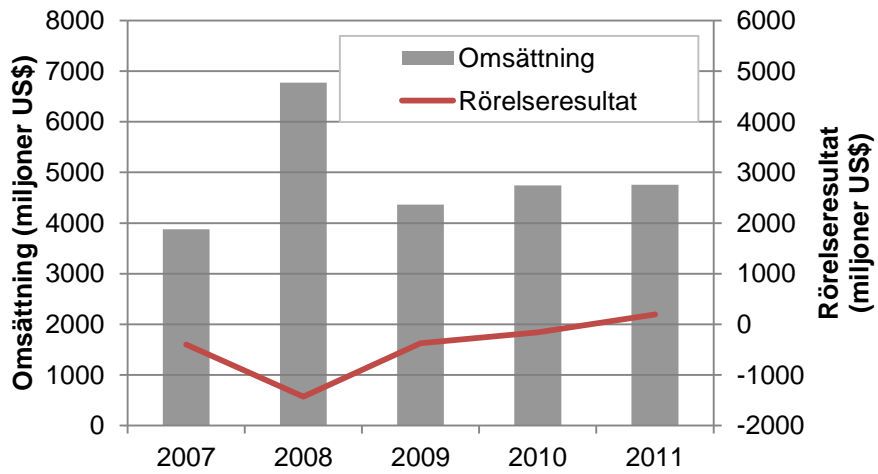
En trend som identifierats då företagets årsredovisningar studerats är att andelen av tidningspapper har minskat sitt bidrag till företagets totala omsättning. År 2005 bidrog tidningspapper med 41 % av Bowaters total omsättning och 54 % för Abitibi. Detta tal efter sammanslagningen 2007 uppgick till 41 % och 2011 hade denna andel sjunkit till 38 %.

Historien bakom att Abitibi Consolidated uppnått en så stor produktionskapacitet är att de genomgått en rad sammanslagningar. År 2000 gick de samman med Donohue Inc. vilket då var deras största konkurrent på den kanadensiska marknaden. (NY Times 2000) Innan dess hade företaget bildats genom en sammanslagning år 1997 av företagen Abitibi-Price Inc. och Stone-Consolidated Inc. vilka då var varandras största konkurrenter. (Los Angeles Times 1997)

Figur 13 nedan visar hur omsättningen för Resolute utvecklats sedan Abitibi och Bowater slogs samman. Något som framgår tydligt är hur omsättningen påverkades under 2009 då företaget ansökte om konkursskydd och anläggningar tvingades stå stilla. Figuren visar även hur rörelseresultatet skiftat mellan 2007 till 2011. Enda året då denna varit positiv under perioden är 2011 då den uppgick till 198 miljoner US\$.

En annan trend är att företagets totala omsättning är betydligt mindre i dagsläget än vad den var innan sammanslagningen av de båda föregående. Innan sammanslagningen hade företagen en gemensam omsättning på 8 381 miljoner US\$ och en gemensam produktionskapacitet på 6,3 miljoner ton tidningspapper. Denna kapacitet var 2011 nere på 3,1 miljoner ton per år.

Utveckling AbitibiBowater



Figur 13. Detta diagram visar utvecklingen av omsättning och rörelseresultat mellan åren 2007 till 2011 för AbitibiBowater, numera Resolute Forest Products. Observera att rörelseresultatet avläses via högra axeln.

4.2.2 Catalyst Paper Corporation

Catalyst (Norske Canada och Fletcher) har under flera års tid gått med förlust. Investeringsnivån har varit mycket låg sett till total omsättning. Catalyst har en uttalad strategi om att maximera kassaflödet och stängde år 2010 en produktionsanläggning och en pappersmaskin till följd av höga produktionskostnader och låg efterfrågan.

Företaget har för närvarande fyra anläggningar med totalt tio pappersmaskiner. Tidningspappersproduktionen utgör 32 % av total kapacitet på 610 000 ton per år. Företaget tillverkar också tre olika typer av tryckpapper (52 %) samt pappersmassa (16 %).

I slutet på nittiotalet började Catalyst, som då hette Fletcher Challenge Canada, få problem med lönsamheten. De valde då att "*inte springa med flocken*" som de uttrycker sig i årsredovisningen, utan att satsa på sina varumärken som en typ av produkt kallad "*Marathon*". De hade vid tillfället observerat och märkt av en nedgång i efterfrågan men menade att det inte fanns anledning till oro. Företagets senior vice president skrev i årsredovisningen "företaget fortsätter att satsa på sin strategi att bli nummer ett för sina kunder" och nämner att de gjort investeringar i syftet att stärka sin position. År 1999 utgjorde tidningspapperskapaciteten drygt 52 % av den totala kapaciteten inom företaget.

Året därpå gick bolaget med vinst igen och segmentet tidningspapper stabiliserade sig, dock fortsatt med förlust. Företaget var mycket nöjd med utvecklingen och förklarade framgången med en helt korrekt strategi om att satsa på sina produkter och varumärken. I samband med detta fick företaget en ny investerare och Norske skog gick in som majoritetsägare (Pulp&Paper Canada 2011). Företaget bytte därför namn år 2001 till Norske Canada.

I och med detta kan det också anas en strategiförändring, bolaget satsade på skalfördelar och kostnadseffektivitet. Norske Canada köpte Pacifica paper, fördubblade kapaciteten och satsade på skalfördelar, och företaget bildade världens näst största tidningspappersföretag.

År 2002 fick dock företaget problem. I årsredovisningen lyfte de fram att synergieffekterna var större än väntat i och med sammanslagningen, men att bland annat terrorattackerna den elfte september 2001 gjorde att resultatet inte blev vad de hade väntat. Priset på ett ton tidningspapper föll under året med över 100 dollar vilket företaget menar påverkar nettoresultatet negativt med ca 180 miljoner USD. Förlusten per aktie var 61 cent, som året därpå visserligen blev bättre men ändå en förlust på 41 cent per aktie. Bolaget räknar med fortsatta nedläggningar av tidningspappersmaskiner på nordamerikanska marknaden samt att de stramar åt sin egen produktion.

I årsredovisningen från år 2004 varnar företaget för att tidningspapper kan vara moget som segment och av den anledningen har de lagt ned den minst lönsamma maskinen och därmed minskat sin kapacitet med 140 000 ton. De menar trots detta att de kan vara en betydande marknadsaktör och konkurrera om de stora kunderna.

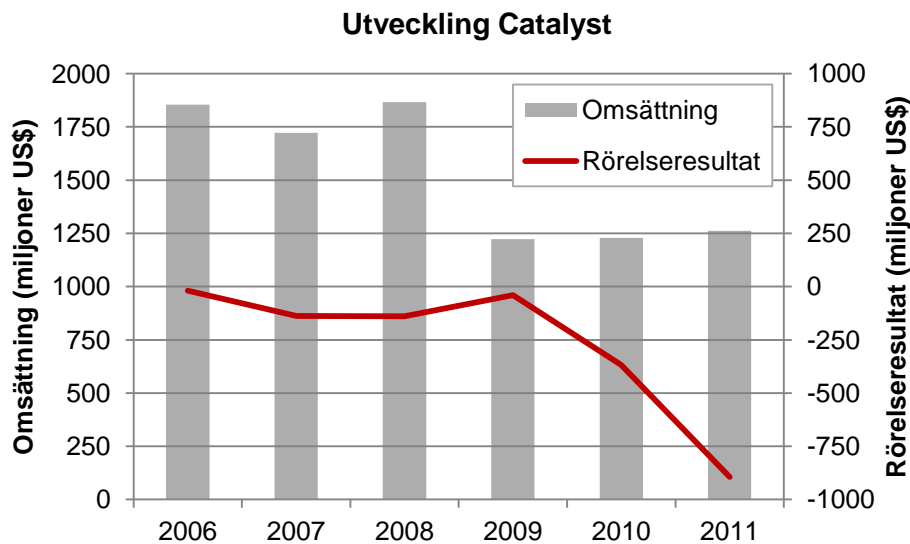
Inför år 2006 sålde Norske skog sina aktier och företaget bytte namn till nuvarande Catalyst, ett namn på en av deras specialpappersprodukter. Tidningspappersproduktionen stramas åt ytterligare, en maskin läggs ned och fokus flyttas till andra produkter. Strategin för tidningspapper verkar vara att succesivt avveckla och istället fokusera verksamheten mot specialpapper. Vid år 2007 var den sammanlagda tidningspapperskapaciteten nere på 25 % av den totala produktionskapaciteten i ton räknat.

Vad som kan tyckas märkligt är att företaget år 2008 utökade tidningspapperskapaciteten genom ett förvärv av en anläggning i Arizona i USA. Den övergripande strategin verkar svänga tillbaka mot att vara en ledande aktör inom segmentet tidningspapper, likt resonemangen de förde för 5-6 år sedan. Produktionskapaciteten för tidningspapper utgör efter förvärvet 38 % av den totala produktionskapaciteten.

År 2009 var ett katastrofalt år. Efterfrågan gick ner så mycket att de valde att med kort varsel temporärt dra in 16 % av specialpapperskapaciteten, 70 % av pappersmassakapaciteten och 48 % av tidningspapperskapaciteten. De varnade för att dessa neddragningar inte bara kan bli permanent utan kan dessutom utökas. Omsättningen sjönk under året med knappt 650 miljoner dollar, eller ca en tredjedel av omsättningen.

År 2010 valde de att lägga ner en fabrik och en pappersmaskin till följd av efterfrågetappet. Tidigare strategier ersätts med en ny femdelad strategi som fokuserar på kassaflödet, kostnadseffektiv tillverkning, bättre produkter, kapacitetsutnyttjande och socialt ansvar. Slutet känns nära och de varnar i rapporten för många allvarliga risker, bland annat: *”vi kan eventuellt inte möta våra likvidteskrav eller omfinansiera våra stora skulder och eventuellt kan det bli svårt att säkra nya finansörer”*.

År 2011 förverkligades många av företagens farhågor. Företaget gjorde sin största förlust någonsin och den 18 januari år 2012 ansökte Catalyst om konkurs. (Bloomberg 2012) Utvecklingen för omsättningen för Catalyst samt deras rörelseresultat mellan åren 2006 och 2011 visas nedan (figur 14).



Figur 14. Diagrammet visar utvecklingen av omsättning och rörelseresultat för Catalyst mellan åren 2006 och 2011. Observera att rörelseresultatet avläses via högra axeln.

4.2.3 Tembec Inc.

Vid 2000-talets början var företaget optimistiskt, de klarade sina finansiella mål och planen var fortsatt expansion genom framförallt förvärv. ”*Våra prognoser för denna sektor är gynnsam*” skrev företaget men redan år 2001 observerade de en vikande efterfrågan på tidningspapper i efterdyningarna av terrorattackerna elfte september. De skriver att trots att de gick med vinst under år 2001 så var resultatet en besvikelse och att året som kommer sannolikt kommer vara det värsta sen början på 1980-talet. Företaget ska förebereda sig på “en stor ekonomisk nedgång” och som ett uttryckligt mål jobba med kostnadsbesparingar i deras företagstrategi.

År 2002 gick det mycket riktigt dåligt vilket förklarades bland annat av att IT-bubblan sprack, vilket ledde till minskad annonsering och i förlängningen minskad efterfrågan på papper. Företaget behöll dock sina finansiella mål och ska jobba för att de ska återkomma till tidigare nivåer. De aviserade också att företaget ska öka omsättningen med minst 10 %.

Detta var mål som skulle visa sig vara svåra att uppnå. Den dåliga efterfrågan och relativt starka kanadensiska dollarn var problem för företaget som hade svårt att konkurrera på sin huvudmarknad, USA. Det gjorde att Tembec under 2003 och 2004 gjorde förlust och började allt mer fokusera på kostnadsbesparingar. Bland annat stängde de en tidningspappersmaskin under år 2004 och minskade på massacapaciteten genom att köra på halvfart på två maskiner.

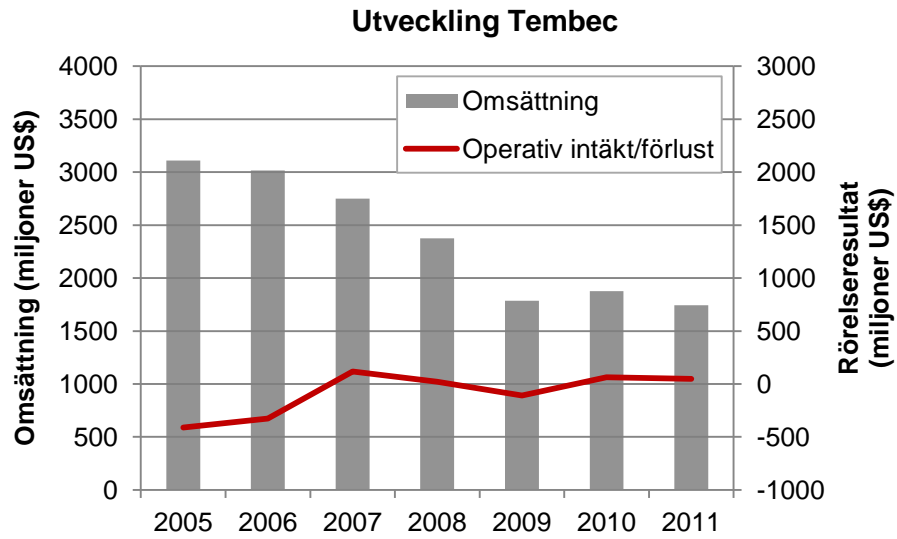
År 2005 och 2006 var den kanadensiska dollarn fortsatt ofördelaktig för företaget och efterfrågan minskade än mer. Detta var två riktigt tunga förlustår för företaget och år 2006 ändrar de sina finansiella mål och lanserar en åtgärdsplan. Istället ska de nu fokusera på att hålla likviditeten på en tillfredställande nivå och jobba på högre priser på sina produkter.

År 2007 gick det fortsatt tungt, men företaget kunde visa ett positivt rörelseresultat igen. De var ändå inte nöjda med detta. Den kanadensiska dollarn stärktes gentemot den amerikanska dollarn vilket gjorde att lönsamheten inte blev tillfredställande samt att omsättningen sjönk på alla verksamhetsområden.

År 2008 gjorde företaget en finansiell omstrukturering och fick in 300 miljoner dollar i nya lån. Tanken var att denna nya finansiering skulle ge bättre likviditet och därmed möjlighet att ”rida ut denna våg av osäkerhet som just nu råder på marknaden (årsredovisning 2008 s. 13)”. Företaget gick dock fortsatt med förlust och år 2009 blev en riktig besvikelse. Omsättningen sjönk dramatiskt, dock inte främst på grund av segmentet tidningspapper utan på grund av det valutakänsliga segmentet massa. Företaget följer nu en mycket strikt investeringspolicy och skär bort de kostnader som de kan.

År 2010 sålde företaget en massafabrik i Frankrike och la ned en tidningspappersfabrik i Kanada. En något stigande efterfrågan på massa gjorde att företaget kunde visa ett positivt rörelseresultat igen. Företaget ska nu satsa på deras mest kostnadseffektiva anläggningar.

År 2011 gjorde företaget klart att tidningspapper är på nedgång, förvisso har det skett vissa förbättringar under året genom att stora konkurrerande anläggningar lagts ned och att större kvantiteter har kunna exporteras. Företaget gör dock klart att fler neddragningar inom detta segment måste göras för att säkerställa lönsamheten. Företagets utveckling vad gäller omsättning och rörelseresultat visas i figur 15 nedan.



Figur 15. Diagrammet visar utvecklingen av omsättning och rörelseresultat för Catalyst mellan åren 2005 och 2011. Observera att rörelseresultatet avläses via högra axeln.

5 Analys & Diskussion

5.1 Allmän utveckling

Den nordamerikanska tidningspappersbranschen kan definitivt sägas vara en nedåtgående bransch. Från år 2000 till år 2010 har konsumtionen av tidningspapper på den nordamerikanska marknaden minskat med över 60 % (FAO 2012). Grant (2005) definierar en mogen industri som bland annat har svårt att differentiera sig och blir känslig för valutaförändringar vilket tidningspappersbranschen kan sägas vara.

En nedgång karaktäriseras av bland annat: kraftig överkapacitet på marknaden och att priser och marginaler är låga. Det är karaktäristika som kan återfinnas i de tre studerade företagen. Exempelvis hade Abitibi och Bowater vid sin sammanslagning år 2007 en produktionskapacitet på 6,3 miljoner ton tidningspapper, år 2011 var den nere på 3,1 miljoner ton. Även Catalyst och Tembec har lagt ned mycket kapacitet. Att priser och marginaler har varit låga är uppenbart, de tre studerade företagen har haft ett negativt rörelseresultat som regel de senaste åren. Detta sammantaget är bra argument för tidningspapper som produkt befinner sig sannolikt i en nedgångsfas i produktlivscykeln.

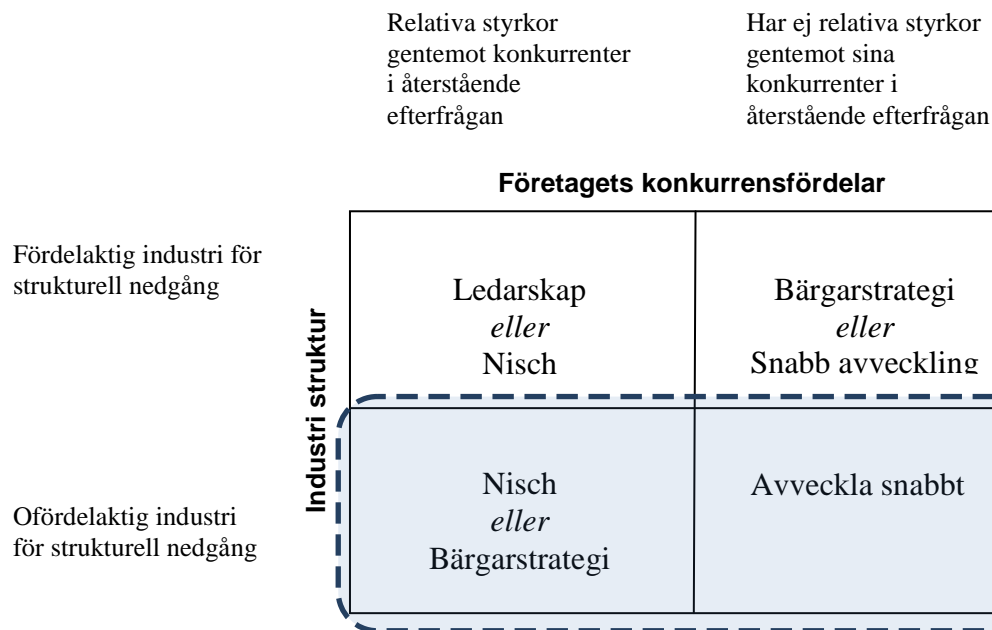
Denna allmänna utvecklingen för världens skogsbolag har gått relativt bra. Det står klart att de studerade företagen har gått sämre än branchen som helhet.

5.2 Vilka strategier borde valts

Något som karakteriserar tidningspappersindustrin är mycket stora investeringskostnader. En pappersmaskin kostar miljardbelopp vilket gör tidningspappersindustrin ofördelaktig för en snabb avveckling. Det får också en följd i vilka strategier som är lämpliga för företag som verkar i branschen.

En industri som är ofördelaktig för strukturell nedgång har enligt den studerade teorin specifika egenskaper. Dels är den karakteriserad av hög osäkerhet, höga utträdeskostnader och hög rivalitet mellan företagen. Investeringar för att få en ledarskapsroll i en sektor med dessa egenskaper har hög sannolikhet för att misslyckas med att uppnå lönsamhet. Inte heller en nischstrategi har en stor möjlighet att lyckas. Ifall företaget har en stark roll rekommenderas istället att företaget använder sig av en bärgarstrategi, antingen i en skyddad nisch eller i marknaden som helhet. Ifall företaget inte har en specifikt stark roll i nedgångens inledning bör företaget fokusera på att ta sig ur branschen så snabbt som utträdesbarriärerna tillåter. (Porter 2004)

I teorikapitlet presenterades en figur där lämpliga strategier visades som en funktion av industrins struktur samt företagets konkurrensfördelar. Denna figur visas igen i figur 15 och de strategier som vi identifierat som lämpliga för tidningspappersbranschen är inringade med en streckad linje. På den nordamerikanska tidningspappersmarknaden var det alltså lämpligt för företagen att antingen välja följande tre strategier; *nisch*, *bärgarstrategi* eller *avveckla snabbt*. Vilken strategi som borde valts av företagen är beroende av hur deras konkurrens fördelar såg ut vid nedgångens inledning.



Figur 15. Denna matris summerar hur ett företag bör välja strategi i en bransch där efterfrågan är vikande. Vi har identifierat de tre inringade strategierna som lämpliga för företag som verkade på den nordamerikanska tidningspappersmarknaden då efterfrågan började vika kring år 2000.

5.3 Vilka strategier valdes

5.3.1 Resolute Forest Products

Resolute, tidigare Abitibi-Bowater har varit mycket dominant. De har haft en enorm kapacitet jämfört med exempelvis Catalyst och Tembec och har satsat på att vara marknadsledande och bibehålla denna särställning. Företaget har genomgått många sammanslagningar i syfte att hela tiden vara dominerande och allt eftersom lägga ned de fabriker och anläggningar som visat högst kostnad per enhet. Resolute har i och med detta kunnat kanalisera sina investeringar på sina bättre anläggningar och prioriterat bort de sämre.

Därmed kan man säga att Resolutes resa har varit en ledarskapstrategi som övergått, och möjliggjort, en bärgarstrategi. Det har varit både till deras fördel och till deras nackdel. Fördelen är naturligtvis att de kan hålla låga priser och prioritera investeringar mellan anläggningar. Samtidigt har det inneburit en nackdel med många icke-kostandseffektiva anläggningar, en tidningspappersfabrik kostar som tidigare nämnt många miljarder kronor och även om den bara tjänar hälften av vad den borde göra så är det bättre att den tjänar lite pengar än inga pengar alls. Att sälja fabriken är givetvis ett alternativ men mycket svårt då mycket få kan och framförallt vill köpa en tidningspappersmaskin i dagsläget.

Resolute har valt en bärgarstrategi och har "bärgat det som går". Strategin är egentligen teoretiskt riktig, men har ändå inte tillräcklig i den kraftigt nedåtgående trenden. Resolute är en produkt av en rekonstruktion där de mest olönsamma delarna lades ned. Företaget visar nu vinst igen, men frågan är om de kommer att överleva en nedgång i fortsatt samma takt.

5.3.2 Catalyst Paper Corporation

Catalyst har haft flera olika strategier under det gångna decenniet vilket inte har varit dem till gagn. Till en början satsade de på att vara en av de ledande aktörerna på marknaden i samband med Norske skogs intåg i företaget. Detta var del av en större trend som pågick i början av 2000-talet som bland annat svenska/finska StoraEnso var delaktig i. StoraEnso skulle också köpa sig in på amerikanska marknaden i början på 2000-talet och köpte Consolidated paper för 4,9 miljarder euro med dåligt resultat (StoraEnso 2000). Stora Enso sålde företaget sju år senare för 16,5 miljarder kronor (HD 2007). Norske skogs gjorde en reaförlust på 730 miljoner kronor (Öhlin 2006).

Detta har inte som sagt varit bra för Catalyst. De var inte tillräckligt stora för att på allvar konkurrera med exempelvis Resolute (AbitibiBowater). Det rimliga alternativet hade varit att satsa på en nisch/bärgarstrategi där Catalyst hade en vision att bättre profilera sina varumärken. Detta är bra men svårt för det finns ett talesätt inom skogsbranschen som säger att ”ett ton papper är ett ton papper” vilket innebär att det är svårt att nischa sig på produktgenskaper och konkurrera på någon annan basis än pris. Möjligheten fanns dock och de kunde ha nischa sig på andra egenskaper som geografiskt läge och dylikt. De skulle ha satsat på att binda upp sina kunder till sina specifika produkter och skapat byteskostnader. Exempelvis genom nära samarbeten och genom att utveckla specialprodukter för just dessa kunder så Catalyst inte lätt blir utbytt.

5.3.3 Tembec Inc.

Tembec var förutseende och förberedde sig tidigt på en nedgång. Företaget hade en stark kassa och en stark balansräkning i början på 2000-talet och var beredd på att möta framtiden. Vad som blev kanadensiska Tembecs stora bekymmer var den sjunkande amerikanska dollarn. Deras varor blev dyra och det var svårt att bli lönsam trots att de tidigt förberett sig på en nedgång.

Företaget arbetade hårt med kostnadsbesparingar och att upprätthålla en god likviditet vilket tyder på att de valt en tydlig bärgar-strategi. Det har i sig nog varit riktigt. Vad som blev Tembecs stora bekymmer var valutaeffekterna och det var inte något de kunde påverka. De satt i en svår sits där de egentligen inte hade några relativa styrkor och fick förlita sig på en bärgarstrategi i marknaden som helhet.

6 Slutsats

Porters teorier om en industris nedgång har stämt väl överens med nedgången på den nordamerikanska tidningspappersbranschen. Att välja rätt strategi är svårt, särskilt då man bedömt den framtida utvecklingen fel. Det företagen kunde ha gjort, men som också Porter (2004) pekar på som en svårighet, är att erkänna den smärtsamma sanningen att industrin är på nedgång. Det hade möjliggjort en tidigare positionering där kanske i synnerhet Tembec hade kunnat knyta till sig nyckelkunder och skapat en trygghet vid en framtida nedgång. Branschen känns cementerad i det tänk som rådde ända fram till mitten på 90-talet, att konsumtionen av tidningspapper hela tiden ökar och genom att producera mera så ökade också vinsten. Det stämmer inte längre och det kommer sannolikt inte gälla för andra marknader länge till heller.

Via studier av teorier för lämpliga strategier i nedåtgående branscher och studier av karakteristiska för tidningspappersbranschen har vi kunnat identifiera tre lämpliga strategier för företag i denna bransch. De tre strategierna är bärning, nisch och snabb avveckling. Mer precist menas med strategin bärning att företaget väljer att maximera kassaflödet från de tillgångar de har samtidigt som produktionsenheter med höga kostnader läggs ned. En bäringsstrategi kan användas i en skyddad nisch eller i marknaden som helhet. Ett annat alternativ kan vara att avveckla så snabbt som utträdesbarriärerna tillåter. Detta är lämpligt då företaget ej har en stark konkurrensposition i nedgångens inledning.

Källförteckning

- Blomster, Urban, intervjuad av Tal på marknadsdag. *Marknadschef, Södra* (den 10 05 2012).
Bloomberg. den 18 Januari 2012. (<http://www.bloomberg.com/news/2012-01-18/catalyst-paper-seeks-u-s-bankruptcy-protection-amid-canada-reorganization.html>). (använd den 20 April 2012).
- Cody, H.M. "Paperage." *North American Newsprint Producers Walk Tightrope*. 2005. http://www.paperage.com/issues/may_june2005/05_2005marketgrade.pdf (använd den 5 Mars 2012).
- Ejvegård, R. *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur, 2009.
- FAO. 2012. <http://faostat.fao.org/site/626/default.aspx#ancor> (accessed April 12, 2012).
- Grant, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: BLACKWELL PUBLISHING, 2005.
- HD. *hd.se*. den 21 09 2007. <http://mobil.hd.se/ekonomi/2007/09/21/stora-enso-saeljer-usa-verksamhet/> (använd den 05 06 2011).
- Hetemäki, Lauri, och Michael Obersteiner. *US Newsprint Demand Forecasts to 2020*. Rapport, Berkely: University of California, 2002.
- Kassberg, M. *massa pch papper - en grundbok*. Markaryd: GMP, 1998.
- Los Angeles Times. den 15 Februari 1997. http://articles.latimes.com/1997-02-15/business/fi-29071_1_consolidated-abitibi-stone (använd den 5 April 2012).
- Morton, J. "American Journalism Review." 1998. <http://www.ajr.org/article.asp?id=101> (använd den 5 April 2012).
- NY Times. den 12 February 2000. <http://www.nytimes.com/2000/02/12/business/2-top-newsprint-producers-in-canada-agree-to-merge.html> (använd den 25 April 2012).
- Perez-Garcia, J., H. Kubota, A. Lewis, och I. Eastin. "Future of Washington's Forest and Forest Industries Study." 124-153. 2007.
- Porter, M.E. *Competitive Strategy*. New York: FREE PRESS, 2004.
- PricewaterhouseCoopers. "Global Forest, Paper & Packaging Industry Survey." 2011. https://www.pwc.se/sv_SE/se/skog-papper/assets/global-forest-paper-and-packaging-industry-survey-2011.pdf (använd den 20 April 2012).
- Pulp&Paper Canada. 2011. <http://www.pulpandpapercanada.com/news/newsprint-deal-norske-skog-pays-840m-for-fletcher-challenge/1000183767/>. (använd den 15 April 2012).
- RISI. *Risi - The leading information provider for the global forest products industry*. 2011. <http://www.risiinfo.com/blogs/Where-will-future-demand-for-North-American-newsprint-come-from.html> (använd den 25 April 2012).
- RISI. "Risi - The leading information provider for the global forest products industry." Januari 2011. <http://www.risiinfo.com/Marketing/EA/ExcerptsforWeb/Ptrd0111.pdf> (använd den 25 April 2012).
- RISI. "www.risiinfo.com." 2005. http://www.risiinfo.com/pub_pdfs/650_newsprint.pdf (använd den 06 05 2012).
- Skogsindustrierna. 2011. http://www.skogsindustrierna.se/branschen/statistik_7 (accessed April 18, 2012).
- StoraEnso. "storaenso.com." den 22 02 2000. <http://www.storaenso.com/media-centre/press-releases/archive/2000/02/Pages/stora-enso-to-acquire-consolidated-papers-for-eur.aspx> (använd den 05 06 2012).
- Suleman, K.M. *Influence of firm structure on profitability in the U.S. pulp and paper industry*. PhD Thesis, Ann Arbour: ProQuest Information and Learning Company, 2003.
- Trost, J. *Kvalitativa Intervjuer*. Uppsala: Studentlitteratur, 2005.
- Yin, R.K. *Case Study Research - Design and Methods*. SAGE Inc., 2009.

Öhlin, Henrik. "www.affarsvarlden.se." den 31 01 2006.

<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article167486.ece> (använd den 05 06 2012).

Årsredovisningar

Resolute forest products år 2011, AbitibiBowater år 2007-2010. AbitibiConsolidated år 2005-2007, Bowater 2005-2007

Catalyst paper corp. år 2006-2011, Norske Canada år 2002-2005, Fletcher år 2000, 2001.

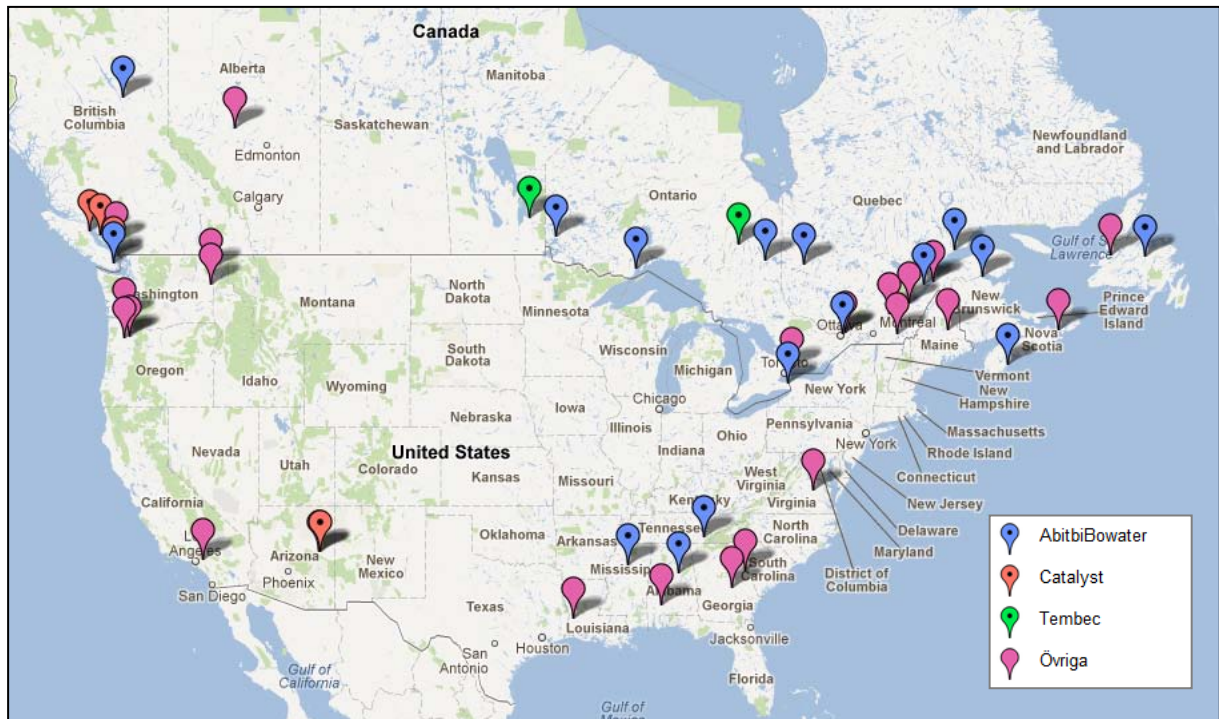
Tembec Inc. år 2000-2007.

Bilaga 1: Tidningspappersmaskiner i Nordamerika 2005

Nedan följer en lista på samtliga tidningspappersmaskiner i Nordamerika vid 2005. Vid denna tidpunkt hade ännu inte Abitibi Consolidated och Bowater slagits samman till ett bolag vilket skedde 2007. På nästa sida följer en karta över samtliga tidningspappersmaskiner i Nordamerika 2005. På denna karta presenteras Abitibi och Bowaters pappersmaskiner tillsammans (RISI 2005).

Abitibi-Consolidated – Amos, QC (PM 1)
Abitibi-Consolidated – Baie Comeau, QC (PM 1,2,3 & 4)
Abitibi-Consolidated – Clermont, QC (PM 4 & 5)
Abitibi-Consolidated – Grand Falls, NF (PM 3)
Abitibi-Consolidated – Iroquois Falls, ON (PM 8)
Abitibi-Consolidated – Kenora, ON (PM 10)
Abitibi-Consolidated – Mackenzie, BC (PM 1)
Abitibi-Consolidated – Shawinigan, QC (PM 6 & 8)
Abitibi-Consolidated – Snowflake, AZ (PM 1 & 3)
Abitibi-Consolidated – Thorold, ON (PM 6 & 7)
Alabama River Newsprint – Claiborne, AL (PM 1)
Alberta Newsprint – Whitecourt, AB (PM 1)
Atlantic Packaging – Whitby, ON (PM 3)
Augusta Newsprint – Augusta, GA (PM 1 & 2)
Blue Heron Paper – Oregon City, OR (PM 3 & 4)
Blue Heron Paper – Pomona, CA (PM 3)
Boise – Deridder, LA (PM 2 & 3)
Bowater – Calhoun, TN (PM 3, 4 & 5)
Bowater – Coosa Pines, AL (PM 3 & 4)
Bowater – Dalhousie, NB (PM 1 & 2)
Bowater – Gatineau, QC (PM 3, 4 & 6)
Bowater – Grenada, MS (PM 1)
Bowater – Liverpool, NS (PM 1 & 2)
Bowater – Thunder Bay, ON (PM 5)
Catalyst Paper – Crofton, BC (PM 3)
Catalyst Paper – Elk Falls, BC (PM 1 & 5)
Catalyst Paper – Powell River, BC (PM 11)
Howe Sound – Port Mellon, BC (PM 1)
Inland Empire Paper – Millwood, WA (PM 5)
Katahdin Paper – East Millinocket, ME (PM 5 & 6)
Kruger – Bromptonville, QC (PM 1, 2 & 3)
Kruger – Corner Brook, NF (PM 1, 2, 4 & 7)
Kruger – Trois Rivieres, QC (PM 7 & 10)
North Pacific Paper – Longview, WA (PM 1)
Papier Masson – Masson-Angers, QC (PM 3)
Ponderay Newsprint – Usk, WA (PM 1)
SP Newsprint – Dublin, GA (PM 1 & 2)
SP Newsprint – Newberg, OR (PM 5 & 6)
Stora Enso North America – Port Hawkesbury, NS (PM 1)
Tembec – Kapuskasing, ON (PM 3, 4 & 5)

Tembec – Pine Falls, MB (PM 1 & 2)
White Birch Paper – Ashland, VA (PM 1)
White Birch Paper – Québec City, QC (PM 1, 2 & 4)
White Birch Paper – Riviere Du Loup, QC (PM 1 & 2N)



Kartan visar samtliga tidningspappersmaskiner i Nordamerika som producerade tidningspapper under 2005.

Bilaga 2 Nyckeltal företag

Nedan följer en summering av några nyckeltal för de tre studerade företagen i denna fallstudie. Alla av de presenterade nyckeltalen baseras på företagens årsredovisningar för 2011.

Resolute Forest Products

Total omsättning: 4 756 miljoner US\$

Omsättning för tidningspappersdel: 1816 miljoner US\$ (38 %)

Produktions kapacitet tidningspapper: 3,1 miljoner ton

Antal tidningspappersmaskiner: 12

Tembec

Total omsättning: 1743 miljoner C\$

Omsättning för tidningspappersdel: 142 miljoner C\$ (8 %)

Produktions kapacitet tidningspapper: 240 000 ton

Antal tidningspappersmaskiner: 1

Catalyst Paper Corporation

Total omsättning: 1262 miljoner C\$

Omsättning för tidningspappersdel: 295 miljoner C\$

Produktions kapacitet tidningspapper: 471 000 ton

Antal tidningspappersmaskiner: 2