



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Upplevda kopplingar mellan marknadsorientering och lönsamhet på svenska mjölkgårdar

Perceived connections between market orientation and profitability on Swedish dairy farms



Gustav Grahn & Joakim Engman

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå, G2E

Lantmästare - kandidatprogram

Alnarp 2017

Upplevda kopplingar mellan marknadsorientering och lönsamhet på svenska mjölkgårdar

Perceived connections between market orientation and profitability on Swedish dairy farms

Gustav Grahn och Joakim Engman

Handledare: Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Inst för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Lena Ekelund Axelson, SLU, Professor vid Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Examensarbete för lantmästarprogrammet inom företagsekonomi
Kurskod: EX0790
Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp
Utgivningsår: 2017
Omslagsbild: Joakim Engman
Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: marknadsorientering, mjölkproduktion, kundorientering, konkurrenorientering, interfunktionell koordinering, lönsamhet

Sammanfattning

Mjolkbranschen i Sverige har under senare år varit drabbad av dålig lönsamhet och låga mjölkpriser. Trots detta så är det vissa företag som lyckas vara lönsamma. Vad är det som gör att vissa företag är lönsamma? Att vara marknadsorienterad har i många studier visats ha en koppling med lönsamhet. Skulle marknadsorientering kunna vara något som skulle göra att svenska mjölkföretagare blir lönsammare på en pressad världsmarknad.

Denna studien undersöker ifall svenska mjölkföretagare är marknadsorienterade och vad de tror att man skulle kunna uppnå genom att vara marknadsorienterad. Studien är en kvalitativ studie där sju mjölkföretagare har intervjuats för att kunna se ifall de är marknadsorienterade samt vad de tror om modellen marknadsorientering.

I analysen av intervjuerna konstaterades att ingen av mjölkföretagarna i denna studie var marknadsorienterade. Det kom även fram att mjölkföretagarna tror de skulle bli lönsammare av att titta på hur konkurrenterna driver sina företag och dra lärdom av detta. Mjölkföretagarna tror även att eftersom de är delägare i företaget som är deras kund så tror de inte att deras mjölkföretag skulle bli lönsammare av att förstå sin kunds behov.

Abstract

The Swedish dairy farmers has in the recent years gone through a time of bad profitability and low milk prices. In spite of the low profitability in the sector some dairy producing companies and farms are profitable. What is it that makes them more profitable? The market orientation in a company has in many studies been connected to profitability. Would a increased market orientation be a possible way to make swedish dairy farmers more profitable.

This study aims to research if the Swedish dairy farmers are market oriented and if they think they would be more profitable if the increase their market orientation. With a qualitative method the study interviewed seven farmers to be able to identify their beliefs of the connection between market orientation and profitability.

The analysis showed that none of the seven farmers was market oriented. It showed that the dairy farmers think they would be more profitable if they looked at how their competitors run their farms and businesses, so that they could learn from them. They believe that because they are owners and suppliers of a cooperative dairy company they would not increase their profitability if they understood theirs customer needs.

Förord

Detta arbetet är skrivet i Lantmästarutbildningen (180 högskolepoäng) en universitetsutbildning vid Sveriges lantbruksuniversitet. Som avslutas med en kandidatuppsats på 15 högskolepoäng vilket motsvarar tio veckors heltidsstudier.

Lantmästarutbildningens tredje år är valbart i form av vilken kandidatexamen som eftersträvas. Studien är riktad mot en kandidatexamen i företagsekonomi.

Uppsatsens idé kom till genom diskussion och handledning med våra handledare, Erik Hunter, Vira Sadovska och vänner.

Denna uppsats har mer än en gång fått oss att känna oss vilsna och uppgivna men med hjälp av goda vänner, bra handledning och stöd från vår omgivning har vi kämpat för ett arbete vi kan känna oss stolta över.

Stort tack till våra handledare, Erik Hunter, Vira Sadovska, våra vänner och sist men inte minst alla de mjölkproducenter som deltagit i studien. Utan deras medverkan hade aldrig denna uppsats varit möjlig att genomföra.

Alnarp, maj 2017

Gustav Grahn & Joakim Engman

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Förord	4
Inledning	6
Bakgrund	6
Problem	7
Mål och syfte	8
Avgränsningar	8
Teoretisk referensram	9
Marknadsorientering	9
Marknadsorientering i småföretag	9
Marknadsorientering i olika branscher	10
Marknadsorientering i familjeföretag	11
Marknadsorienteringsmodellen	11
Metod	14
Kvalitativ metod	14
Semistrukturerad intervjustudie	14
Intervjuer	14
Urval	16
Metodbegränsningar	18
Resultat	19
Kundorientering	19
Konkurrentorientering	22
Interfunktionell koordinering	23
Upplevd lönsamhet	25
Summering av resultat	28
Analys	29
Diskussion	32
Slutsats	35
Referenser	36
Bilaga	39

Inledning

Bakgrund

EUs avreglering av mjölkmarknaden 2015 har ökat den europeiska inhemska produktionen av mjölk (Jordbruksverket 2016a) och EUs mjölkmarknad är starkt sammankopplad med en global. Flertalet mejeriaktörer och företag som agerar inom EUs och Sveriges gränser exporterar delar av sina varor utanför EU, där EU är en av de största exportörerna på världsmarknaden (Jordbruksverket 2016b; LRF Mjolk 2016). Det påverkar Sveriges mjölkproduktion i som under senare år upplevt större prissvängningar på mjölkråvara och foderkostnader än tidigare (LRF Mjolk 2016; Jordbruksverket 2012).

Den Svenska mjölkproduktionen har sedan 2005 minskat från 8500 (Jordbruksverket 2015) till 3903 mjölkproducenter (LRF Mjolk 2016), det är en minskning med 54 % på 11 år. Under samma tid har inte antalet kor minskat i samma proportion, 2006 fanns det 388 000 mjölkkor i Sverige (Jordbruksverket 2015) och 2015 fanns det 337 000 mjölkkor (LRF Mjolk 2015; Jordbruksverket 2015), det är en minskning med 13 %. Medelkoantalet 2005 var 46 kor/gård och 2015 var det 81 kor/gård. Storleken på besättningarna har därmed ökat med 76% på 10 år. (Jordbruksverket 2015)

Det finns flera möjliga anledningar till dessa förändringar. En möjlig anledning kan vara låga mjölkpriser och höga foderkostnader. Mellan år 2000 och 2007 var trenden för mjölkpriset långsamt sjunkande. Mjölkpriset tog nya höjder 2007 för att under 2008 gå ner på bottennoteringar. Mjölkpriset har sedan 2007 varierat upp och ner, mer än vad som skett innan 2007 (European Dairy Farmers 2016; Matthews 2015; LTO Nederland 2017). Priset har under perioden 2007-2017 legat på ett snitt 3,00 kr/kg energikorrigerad mjölk (ECM) men med en stor variation. 2014 var priset som högst 3,65 kr/kg ECM mjölk och som lägst 2016 med ett pris på 2,40 kr/kg ECM mjölk. Prisskillnaden motsvarar 40% av omsättningen på mjölkproduktionens intäkter. (LRF Mjolk 2017)

År 2007 steg världsmarknadspriset på mjölk och peakade 2008. Intäktsökningen som blev i samband med de ökade avräkningspriserna ökade inte marginalerna i produktionen på grund av ökade foderkostnader. Foderkostnaderna är nära kopplade till spannmålspriserna på grund av att torka påverkat den globala marknaden och världsmarknadspriserna negativt (Headey & Fan 2010, s. 12-17).

Världsekonomin fick under 2009 uppleva en finanskris med minskad efterfrågan och sjunkande priser på mjölk och mejeriprodukter på global nivå som följd. EU som är kopplat till världsmarknaden drabbades också av kraftigt sjunkande avräkningspriser. (Jordbruksverket 2012)

Den ökade prisvolatiliteten som uppstod i samband med det höga priset på mjölk 2007 har gjort att det krävs en annan sorts företagsledning än tidigare för att kunna klara av stora prissvängningar (Mishra & Morehart 2001). Det har benämnts som en mjölkkrise och många producenter har avvecklat sin produktion på grund av dålig lönsamhet. (Jordbruksverket 2012)

Företag som är marknadsorienterade är enligt Narver och Slater (1990) lönsammare. Kriser har tidigare gynnat innovation och nytänkande, där företag som antingen ökat innovationen eller redan varit innovativa har bibehållit eller expanderat sina marknadsandelar genom kriser (Filipetti & Archibugi 2011; Archibugi, Filipetti & Franz 2013). Ett företag som är marknadsorienterat skulle bättre klara sig igenom en kris som beror på att efterfrågan på företagets produkt har minskat (Grewal & Tansuhaj 2001). Det borde även gälla för mjölkföretag.

Problem

Enligt Konkurrenskraftsutredningen (SOU 2015:15) är det variationer på hur mjölkföretagen presterar ekonomiskt trots att de kan ha liknande förutsättningar. Det finns företag som har lyckats att vara lönsamma trots ogynnsamma marknadsförhållanden, (LRF Konsult & Swedbank och Sparbankerna 2017; Fox, Bergen & Dickson 1993) medan andra företag kan lida av brist på lönsamhet under samma tidsperiod.

Det är känt att hur marknadsorienterat ett företag är har en positiv koppling till hur företaget presterar på sin marknad (Narver & Slater 1990; Jaworski & Kohli 1990). Företag som är nära sina kunder och ökar sin marknadsorientering lyckas bättre än de företag som inte gör det (Narver & Slater 1990). Marknadsorientering definieras ofta som att det är en organisationskultur som värdesätter kundorientering, konkurrentorientering, interfunktionell koordinering och agerande därefter responsivitet som ett sätt att nå framgång (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990).

Enligt Konkurrenskraftsutredningen (SOU 2015:15) är det inom det dagliga arbetet med produktions- och beslutsprocesser företagsledaren som tar dessa beslut och det är dessa beslut som är av stor vikt i företagets utveckling för att bli lönsammare. Antalet mjölkföretagare i Sverige år 2011 var 5260 (Jordbruksverket 2015) och 2015 fanns det 3903 mjölkbönder (LRF Mjök 2016). Det kan bero på flera anledningar, att företagen har blivit effektivare eller att de minst effektiva har avvecklat sin verksamhet. Det kan vara en kombination av dessa och även flera andra anledningar.

Konsekvenserna av konkurrenssituationen i mjölksektorn är att det gör det svårt för företag att överleva och än svårare att vara lönsamma. Marknadsorientering har påståtts vara en möjlig väg för att hjälpa företag att vara lönsamma och klara av utmaningar. Med det i åtanke, bör alla företag vara marknadsorienterade för att kunna förbättra sin lönsamhet och om inte, vad gör företag för att klara av den konkurrensutsatta situationen?

Mål och syfte

Vi vill i arbetet undersöka huruvida svenska mjölkproducenter upplever sig vara marknadsorienterade och tror på de teorier som studien valt att utgå ifrån om marknadsorientering och lönsamhet.

Följande frågeställningar ska studien besvara:

- Är de svenska mjölkproducenterna som deltagit i studien marknadsorienterade enligt de teorier som använts?
- Vilka är de upplevda kopplingarna mellan marknadsorientering och lönsamhet hos svenska mjölkproducenter?
- På vilket sätt kan en ökad marknadsorientering påverka lönsamheten i ett småföretag?

Vi vill möjliggöra för andra mjölkproducenter att ta del av våra resultat och låta sig inspireras av resultatet, för att lättare förstå vad marknadsorientering kan definieras som och hur man lättare kan ta till sig kunskap om marknadsorientering. Studien går ut på att testa befintliga teorier och modeller inom marknadsorientering mot svenska mjölkproducenter.

Syftet med studien är att undersöka vad som är mjölkföretagarens underliggande tro om marknadsorientering. Hur användbart tror de det kan vara i deras verksamheter. Tror de att det påverkar deras lönsamhet och hur? Kan det påverka deras lönsamhet?

Avgränsningar

Studien avgränsas genom att fokusera på svenska mjölkproducenter i mellersta och södra Sverige. Studien kommer enbart att fokusera på marknadsorientering, som enligt vissa teorier är nära kopplat till entreprenöriell orientering och innovation vilket studien inte kommer innefatta. För att avgränsa oss har vi valt att inte rikta studien mot mjölkproducenter som har eget mejeri eller ett diversifierat företag. Kön och ålder har inte tagits hänsyn till i avgränsningarna.

Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi gå igenom tidigare forskning på ämnet marknadsorientering för att få en djupare förståelse i hur marknadsorientering påverkar ett företags lönsamhet. Vi kommer också beskriva marknadsorienteringsmodellen som vi använt oss av för att analysera våra resultat.

Marknadsorientering

“Ett marknadsorienterat företag utgår främst från kundernas behov, medan ett produktionsorienterat företag utgår från förutsättningar i produktionen” (Laurelli, Ångström, Örtengren u.å.) På tidigt 1990 tal var det två publikationer från Narver och Slater (1990) och Kohli och Jaworski (1990) som myntade begreppet marknadsorienterad. Narver och Slater (1990) beskriver marknadsorientering som en företagskultur. De definierar det som den *“organisationskultur som är effektivast och effektivt skapar det nödvändiga beteendet för skapandet av överlägset värde för köparen, som leder till överlägsenhet vid affärer.”* (*“the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business”*) (Narver & Slater 1990, s.21).

De menar att marknadsorientering består av tre beteendekomponenter: kundorientering, konkurrensorientering och interfunktionell koordinering. Till detta finns det två stycken beslutskriterier: långsiktighet och lönsamhet (Narver & Slater 1990). Kohli och Jaworski (1990) ser på marknadsorientering mer från ett beteendeperspektiv. De anser att marknadsintelligens är mer centralt i att vara marknadsorienterad än att vara kundfokuserad. Marknadsintelligens är ett mycket bredare koncept än att vara kundfokuserad, det inkluderar även faktorer som kan påverka kundens nuvarande behov samt behov som kan uppstå i framtiden. Många studier som gjorts på ämnet har använt sig av Narver och Slater (1990) eller Kohli och Jaworski (1990) teorier om marknadsorientering (Verhees & Meulenberg 2004; Blankson, Motwani & Levenburg 2006).

Marknadsorientering i småföretag

Det har gjorts många studier på ämnet marknadsorientering i småföretag, man har undersökt dels om småföretag är marknadsorienterade, dels vilka effekter det har att vara marknadsorienterad. I denna studien är småföretag de som har mindre än 50 anställda (EU kommissionen 2003). Ledwith och O'Dwyer (2009) kom i sin studie fram till att småföretag inte är konkurrentorienterade och att de arbetar på ett relativt naivt sätt. Småföretagen håller sina kunder nöjda men ägnar inte tillräckligt med tid och uppmärksamhet åt vad deras konkurrenter gör eller vad man själv har för marknadsposition. Blankson, Lotwani & Levenburg (2006) kom

fram till att småföretag är fokuserade på att vara konkurrenskraftiga och att tillfredsställa sina kunders behov. Det finns ett positivt samband i småföretag mellan att vara konkurrensorienterad och att ha en hög prestationsförmåga (Pelham & Wilson 1995). Småföretag har en konkurrensfördel gentemot sina större konkurrenter genom att man som småföretag är flexiblare och har lättare att anpassa sig (Mosey 2005). Enligt Mueller (1992) prioriterar inte företagsledare i småföretag vinstmaximering i sitt beslutsfattande utan tar beslut som ska leda till en ökad konkurrenskraft. De tar konkurrentorienterade prestationsrelaterade beslut i större utsträckning. Marknadsorientering utförs genom att scanna marknaden med ett särskilt intresse för kunder, det förbättrar chanserna att upptäcka nya möjligheter. Det möjliggör en snabbare och mer intim förståelse av de resurser som krävs för framgång (Sciascia, Naldi & Hunter 2006). Det är viktigt att småföretagen förstår sina kunder och konkurrenter samtidigt som alla funktioner inom företaget ingår i utvecklingen av produkter som tillgodoser kundernas behov (Ledwith & O'Dwyer 2008). Man är som småföretagare väldigt sårbar med ett begränsat antal kunder man levererar och säljer sina produkter till (Raymond & St-Pierre 2004).

Marknadsorientering utgör kärnan i en organisationskultur som strävar efter att skapa överlägsen affärsverksamhet genom att man lägger fokus på att skapa mervärde för kunderna (Becherer, Halstead & Haynes 2001). Blankson och Omar (2002) visade att det saknas kunskap om de grundläggande principerna för marknadsföring i småföretag, för vilka marknadsföringen består av oplanerade marknadsföringsaktiviteter. Enligt Pelham (1997) så kommer företag som är mer marknadsorienterade kunna sälja produkter med högre priser på grund av bättre kvalitet och tillförlitlighet. Införandet av marknadsorientering leder till förbättrad marknadsföring och finansiell prestation (Aziz & Yassin 2010) samt att sannolikheten är större att de lönsamhetsfokuserade småföretagen kommer bli marknadsorienterade, vilket i sin tur har en betydande inverkan på företagets ekonomi och prestationer (Kara, Spillan & DeShields 2005; Pelham 2000; Enright 2001; Pelham 1997). Ledwith och O'Dwyer (2009) undersökte om det fanns någon direkt koppling mellan att vara marknadsorienterad och högpresterande organisationer. De kunde inte hitta några direkta kopplingar som kunde styrka detta.

Marknadsorientering i olika branscher

Narver och Slater (1990) undersökte i sin studie om det är någon skillnad mellan råvaruproducenter och handelsföretag inom skognäringen när det kommer till effekten av att vara marknadsorienterad. Dvs. kan man i alla typer av företag säga att sambandet mellan företagets ekonomiska prestationer och marknadsorientering är linjärt? Handelsföretagen definieras som företag som säljer produkter som är likvärdiga sina konkurrenters produkter när det gäller funktionalitet och kvalitet. Dessa företag har det svårare att ändra på och anpassa sina produkter för att möta kundens behov och uppnå ett högre kundvärde. Dessa företag måste då i regel erbjuda

kunden någon ytterligare produkt eller tjänst för att öka sitt mervärde. Råvaruproducenter kan mycket lättare anpassa sina produkter för att på bästa sätt kunna anpassa det efter kundens ändrade behov.

De kommer fram till att båda typerna av företag har ett positivt samband mellan marknadsorientering och lönsamhet. Man kom också fram till att detta positiva samband skiljer sig mellan företagstyperna. Handelsföretag är traditionellt mer fokuserade på produktens pris och att sälja så mycket så möjligt av en produkt snarare än att vara marknadsorienterad. Ofta ses en förändring till en mer marknadsorienterad företagskultur som väldigt kostsamt på kort sikt, vilket förmodligen gör att många handelsföretag drar sig för att göra denna förändring. Ifall förändring sker delvis så menar Narver och Slater (1990) att man uppnår lägre lönsamhet jämfört med innan resan började. Man menar att sambandet är som ett U format. Företag som är lite eller mycket marknadsorienterade har högre lönsamhet än företag som inte tagit till sig hela modellen och bara delvis är det.

För råvaruproducenter är sambandet mellan att vara marknadsorienterad och lönsamhet parallellt och stigande. Detta för att dessa företag är mera vana vid att anpassa och justera sina produkter efter vad kunden efterfrågar, vilket leder till produkter med högre värde. Det är även lättare för dessa företag att implementera en marknadsorienterad företagskultur i sin dagliga verksamhet. Narver och Slater (1990) menar att det inte är någon större skillnad i sambandet mellan att vara marknadsorienterad och lönsam i andra branscher som är präglade av starka produktions- och teknikorienterade företagskulturer. (Narver och Slater 1990)

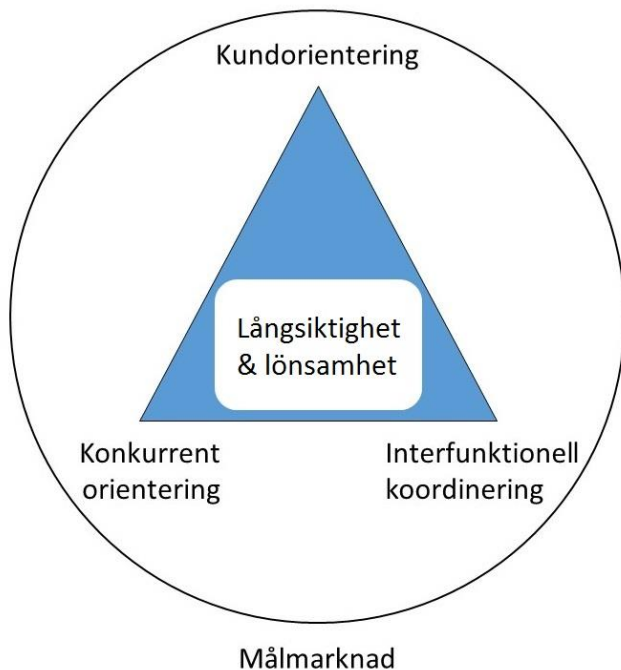
Marknadsorientering i familjeföretag

Beck, *et al* (2011) kom fram till att det är generationen som styr företaget som sätter nivån för hur marknadsorienterat företaget skall vara. Det är även så att när andra generationen tar över företaget så minskar nivån av hur marknadsorienterat företaget är, vilket ses som ett problem i familjeföretag. Det är därför viktigt att företaget fortsätter upprätthålla och utveckla marknadsorienteringen i alla generationer. Familjeföretag löper en stor risk att inte bli så framgångsrika på lång sikt för att man minskar i hur marknadsorienterad man är. Beck, *et al* (2011) tror därför att avsaknaden av marknadsorientering är en bidragande orsak till att det bara är ett fåtal familjeföretag som överlever till tredje generationen.

Marknadsorienteringsmodellen

Enligt Narver och Slater (1990) så skall man se marknadsorientering som en företagskultur och inte som en

massa aktiviteter och processer ett företag arbetar med. Marknadsorienteringsmodellen (figur 1) som de tagit fram bygger på att skapa sig konkurrensfördelar på kort och lång sikt, vilket i sin tur leder till lönsamhet. Genom att skapa ett större värde på sin vara/tjänst än vad konkurrenterna gör så får man konkurrensfördelar. Sedan är det differensen mellan kostnaden och nyttan på varan/tjänsten som utgör värdet för köparen.



Figur 1: Marknadsorienteringsmodellen (Narver & Slater, 1990)

Modellen marknadsorientering består av tre stycken beteendekomponenter (kundorientering, konkurrentorientering, interfunktionell koordinering) samt två stycken beslutskriterier (långsiktighet och lönsamhet). Figuren består av en triangel där de tre beteendekomponenterna anses vara lika betydelsefulla. I kommande stycken beskrivs varje komponent mer ingående.

Kundorientering

För att det skall vara möjligt att skaffa sig konkurrensfördelar så är det nödvändigt att förstå kundens behov, veta vad konkurrenterna erbjuder och har för förutsättningar, vad kunden upplever för värde på den egna produkten jämfört med konkurrenternas produkter samt även jobba med att koordinera och ta fram verktyg för att öka företagets värdeskapande. För att på bästa sätt lyckas med detta så bör det finnas en marknadsorienterad kultur på företaget där alla medarbetare har att skapa värde för kunden som målsättning.

I praktiken innebär detta att det kontinuerligt jobbas med att skapa ett än större värde för sina kunder. Det sker genom att antingen öka nyttan för kunden i förhållande till kostnaderna för produkten, eller så sker det genom

att minska kundens kostnader i förhållande till kundens nytta av produkten. Levererar man produkter till företag som inte är slutkonsument så gäller det också att vara medveten om de ekonomiska begränsningarna som finns innan produkten når slutkonsument.

Konkurrentorientering

Konkurrentorientering definieras som att ett företag skall ha större kundvärde än vad deras konkurrenter gör. Grunden är att företag måste förstå och analysera sina konkurrenters styrkor och svagheter på kort sikt. Det är även en grundförutsättning att man analyserar och förstår långsiktiga strategier och förutsättningar hos dagens konkurrenter men även hos eventuella framtida konkurrenter.

Interfunktionell koordinering

Interfunktionell koordinering fokuserar på hur man fördelar relevant information om företagets konkurrenter, kunder och företagets resurser i hela företaget, så att man på ett så effektivt sätt som möjligt kan öka värdet på produkterna till kund. Den interna koordineringen kan förenklas genom att man på ett så effektivt sätt som möjligt använder sig av informationen man får av att vara konkurrent- och kundorienterad för att skapa så stort kundvärde som möjligt. I större företag med olika avdelningar så krävs det samarbete mellan avdelningarna för att man effektivt skall skapa så stora kundvärden som möjligt.

Långsiktighet och lönsamhet

Långsiktighet och lönsamhet är de som ligger som beslutsunderlag när förändringar skall göras enligt modellen. Långsiktig lönsamhet är en vanlig målsättning. Denna modell menar att kortsiktig lönsamhet inte behöver gå ut över den långsiktiga lönsamheten. Detta för att man som företag alltid strävar efter högsta kundvärde till kund. Det leder i sin tur till att konkurrenter jobbar med att öka kundvärdet på sina produkter. Detta blir lite av en katt- och råttalek, har man alltid kortsiktig lönsamhet som ett beslutsunderlag så gör det att man alltid är på hugget och kontinuerligt jobbar med att öka värdet på sina produkter. Görs detta bra så leder det till kortsiktig lönsamhet som i sin tur leder till långsiktig lönsamhet. (Narver och Slater 1990)

Metod

Vi vill ta reda om respondenterna är marknadsorienterade och vad de tror om en ökad marknadsorientering på deras företag. Tror de att en ökad marknadsorientering skulle öka deras lönsamhet? Vad tror de om marknadsorienteringsmodellen i studien? I studien vill vi förstå subjektiva åsikter om marknadsorientering hos de mjölkproducenter som medverkat i studien. För att besvara våra frågeställningar valde vi att utföra en kvalitativ studie i form av en intervjustudie med frågor som är organiserade på ett semistrukturerat vis.

Kvalitativ metod

En kvalitativ metod kännetecknas av att man vill hitta underliggande värderingar eller innebörder och det kan leda till att teorier skapas om varför ett problem finns. Det är genom kvalitativa metoder svårare att hitta och identifiera samband genom statistik. (Alvehus 2013, s.20)

Semistrukturerad intervjustudie

Struktur i form av en intervjuguide eller frågeformulär underlättar där man kan förbereda och föreslå frågor innan intervjuerna (Kvale & Brinkmann 2014, s. 173). En semistrukturerad intervju bygger på att intervjuaren följer ett par frågor eller teman med det mål och syfte som intervjun har. Frågorna som respondenten ställs inför har inte några givna svar utan alla svar på frågorna kan variera mellan de olika intervjuerna.

Respondentens svar leder till att intervjuaren får utveckla följdfrågor under intervjuns gång. Det kräver ett aktivt lyssnande från intervjuaren för att kunna följa upp intressanta spår. (Alvehus 2013, s. 82-83)

Inför intervjuerna gjordes ett frågeformulär med öppna frågor om ämnet, kopplade till problemet och frågeställningarna. Beroende på svar så utvecklades frågorna djupare för att kunna närma sig det underliggande i problemet genom att respondenten fick utveckla sina svar ytterligare.

Intervjuer

På grund av för stort avstånd och/eller i brist på tid från respondenterna var sex av de sju intervjuer som gjordes i studien intervjuer via telefonsamtal. I telefonintervjuer möjliggör man att respondenten inte är platsbunden som den är vid en intervju via personligt möte.

Alla samtal och intervjuer spelades in för att ha möjligheten att åter lyssna på det som sades i intervjun. Detta för att se om frågorna som ställdes skiljdes åt och för att se hur svaren utvecklades, tonlägen och känslan av hur intervjun var och fortgick.

Förståelsen, definitioner och relevansen i frågeformuläret testades tidigt genom en testintervju som sedan låg till grund för mindre förändringar i frågorna. Det förändrade frågeformuläret användes på respondenterna.

Vi tog kontakt med de tillfrågade minst två gånger, en gång för att fråga om de vill vara del i en studie sedan själva intervjutillfället.

Vid den första kontakten som var via telefon, tillfrågades personerna om de ville delta i en studie om marknadsorientering. De blev presenterade ämnet för studien för att ge de möjligheten att fundera tills intervjutillfället. Vid samma tillfälle bestämdes det en tid och eventuell plats för intervjun.

Innan intervjuerna började tillfrågades respondenterna om de gav sitt medgivande till att bli inspelade och informerade om syftet för inspelningen. Intervjuerna började med att vi presenterade syftet med studien samt olika begrepp och definitioner i det frågeformulär som vi använde oss av. Begreppen kund, kundvärde, konkurrent och konkurrensfördelar förklarades för att minimera risken för missförstånd i frågor och svar, där vårt testformulär visade att tolkning av kund och konkurrenter inte sammanföll med vår definition. För att enklare kunna analysera resultatet och få ett bättre flyt på intervjuerna formulerades frågorna om för att förtydliga frågeställningen. Det tilltänkta upplägget för intervjun förklarades för att ge respondenten en enklare bild av vad frågeformuläret hade för innehåll. Respondenterna informerades om att svaren de lämnat är anonyma och att de inte kommer att nämnas vid namn i studien.

Under intervjuerna fick respondenterna möjligheter att berätta sina historier utifrån deras perspektiv vilket i vissa fall kunde leda till att en del frågor hoppades över för att man utan att ställa frågorna kom till syftet med intervjuerna. Det gjorde de frågorna överflödiga då det fanns intervjupersoner som öppnade sig snabbare och gjorde att man inte var i behov av att följa intervjuguiden för att komma till "kärnan" av intervjun.

I slutet på varje intervju förklarades för respondenterna de teorier och modeller som studien undersöker. De fick sedan ge sin bild av frågeställningarna, vad de tror om modellen och om den är applicerbar på svenska mjölkföretag. Sist gavs möjligheten att kommentera hur intervjun var, hur det kändes och om definitionerna som studien använde kändes bra.

Intervjuerna sammanfattades efter avslutade samtal för att underlätta en jämförelse mellan de olika svaren. Utifrån sammanfattningarna gjordes sen analyserna.

Urval

Vid urvalet av mjölkproducenter för medverkan i studien har vi använt oss utav snöbollsurval. Urvalsmetoden snöbollsurval kännetecknas av att man använder sig av de man redan varit i kontakt med, i vårt fall utgått ifrån lantbrukare som sedan fått rekommendera eller föreslå andra intervjupersoner. Författarna utgick ifrån sina nätverk för att minska risken för att fastna i liknande nätverk och för att snabbare kunna påbörja intervjuprocessen.

Valet av de företagare som urvalet riktade sig mot är mjölkproducenter i mellersta och södra Sverige som sysselsätter minst två personer. Studien riktar sig till någon av de som är antingen ensamt ansvarig eller delar ansvaret för företaget med andra familjemedlemmar. Intervjupersonerna för hela företagets talan om marknadsorientering.

Småföretag

Det finns flera olika kategorier av företag, där de delas in beroende vem som definierar det. Studien följer EU kommissionens definition av småföretag.

	Antal anställda	Omsättning & balansomslutning
Småföretag	< 50 anställda	≤ 10 miljoner €

Tabell 1; EU-kommissionens (2003) definition av småföretag.

Beskrivning av deltagande mjölk producenter

I studien har sju mjölkproducenter intervjuats om sin marknadsorientering. Alla tillfrågade har mjölkproduktion som huvudproduktion i verksamheten. Ålder, kön och produktionstyp har antecknats som demografiska frågor för att möjliggöra kopplingar till resultatet. De intervjuade har varit anonyma och för att bevara integriteten har de fått fiktiva namn i studien.

	Ålder, år	Produktionstyp,	Sysselsättning, antal personer	Antal kor
Kim	27	ekologisk	3	70
Patrik	30	ekologisk	4	150
Elin	29	ekologisk	2	50
Erik	60	konventionell	4,5	150
Jonas	45	konventionell	4	170
Per	55	konventionell	3,5	120
Viktor	31	konventionell	2,5	40

Tabell 2, över respondenter

Intervjufrågor

Frågorna som har använts har inspirerats av tidigare studier (Ledwith & O'Dwyer 2009; Jakobsson 2004; Verhees & Meulenberg 2004) och har skrivits om för att bättre passa in i studien. Frågorna är ursprungligen från både kvantitativa och kvalitativa studier som har anpassats för en intervjustudie. Varje fråga har följts av följdfrågor för att försöka få en djupare förståelse av varför respondenten svarat som den gjort. Exempel på följdfrågorna kan vara "hur", "vem", "varför/ varför inte", "är det slumpmässigt eller systematiskt".

Det var ett antal demografiska frågor i studien för att kunna urskilja en möjlig skillnad hos respondenterna. Ålder, kön, antal personer verksamheten sysselsätter, antal kor och produktionstyp var de demografiska frågorna.

I intervjuguiden var det definitioner som behövde förtydligas innan påbörjad intervju för att fokusera intervjuguiden i vår riktning. De olika begreppen är "kund", "kundvärde", "konkurrent" och "konkurrensfördelar".

Kund	Kunden är köpare av ej diversifierade mjölkproducenters huvudråvara, i detta fall är det mejeriet som är köpare av mjölken.
Kundvärde	Värdet av den nytta en kund kan få ut av en specifik vara eller tjänst. Värdet av mjölken för mejeriet.
Konkurrent	Mjölkbönder som konkurrerar med andra aktörer på samma marknad (andra mjölkproducenter som har samma vara).
Konkurrens-fördelar	Faktorer som placerar ett företag i en bättre situation än ett annat företag. Faktorer som gör att du är lönsammare än dina konkurrenter, bättre arrondering, billigare skördekedja osv.

Tabell 3 Egen definition av marknadsorienteringsbegrepp.

Metodbegränsningar

En kvalitativ metod begränsar sig ofta till en liten population, vilket skapar begränsningar i svaren som framkommer. En liten population i en studie kan påverka studien starkt om en persons åsikter avviker starkt från övriga i studien. Kraven på författarna är att intervjuerna bör vara produktiva utan att bli ett förhör eller kunskapstest.

Snöbollsurval anses som en bra metod för att komma i kontakt med personer som inte är lätta att identifiera utifrån observerbara kriterier, men kan leda till att man lätt fastnar i en viss population, som redan känner varandra eller med sannolikhet tycker likadant på vissa punkter. Eftersom frågan inte utreds utanför nätverket så vet man inte vad studien missat. (Alvehus 2013, s.68)

Utifrån samma frågeformulär kan olika intervjuare erhålla olika svar hos respondenterna om samma tema, genom att vara skiftande i känslighet och pålästa olika inom ämnet för intervjun. (Kvale & Brinkmann 2014, s. 49)

Resultat

Kundorientering

I praktiken innebär kundorientering att det kontinuerligt jobbas med att skapa än större värde för sina kunder. Så när vi ställde frågan: Frågar du regelbundet om dina kunder är nöjda? så svarade ingen av de tillfrågade mjölkföretagarna att de ansåg det vara viktigt att regelbundet fråga om deras kund är nöjd. Kring det resonerade Elin och Kim att man är delägare i sin kunds företag som är ett mejerikooperativ (alla mjölkföretagare i studien är medlemmar i samma kooperativ). Kim svarade även att man får ju veta på tankkvittot varannan dag ifall kunden är nöjd med kvaliteten man levererar. Patrik säger *“jag säljer och är glad”*, Erik anser att han levererar en god vara så han behöver inte fråga. Elin tycker det är viktigt att regelbundet följa upp om produkten hon levererar motsvarar vad kunden vill ha, detta gör hon systematiskt när kunden hämtat mjölk. Per och Kim anser att de får göra det vare sig man vill det eller inte, då det är mjölkens kvalitet som styr hur mycket de får betalt för sin mjölk. Erik följer inte upp om kunden är nöjd med hans produkt då han tycker han levererar en god produkt som det inte är nåt fel på.

När det kommer till att samla information om kundens behov så är det bara Erik som gör det lite grann då en annan person i företaget är engagerad i kundens företag. Tre företagare tycker informationen ska komma från kunden och att det i viss mån gör det, men att det kunde komma mer information. Erik säger sig förstå hur kunden tänker vid inköp av hans produkter, detta är något som de andra mjölkföretagarna vi pratat med inte håller riktigt med om. Per säger *“ibland är min produkt värd si och ibland så för mig. Medan de håller ett jämnt pris till slutkonsument”*. Jonas förstår inte heller riktigt men han hoppas kunden gör det som är bäst för ägarna och ger högst utdelning. Elin säger att hon pratar med sin kund med avsikt att förbättra kvaliteten på sina produkter *“Jag vill sälja en premiumprodukt och få så bra betalt som möjligt”*, denna kontakt sker via telefon och på möten. Per pratar snarare med sin produktionsrådgivare när det gäller att förbättra kvaliteten på sina produkter då kunden har uppsatta minimikrav när det gäller kvalitet. Dessa minimikrav är något som Jonas tar upp och säger att det är kunden som satt dessa regler och det är bara till att se till att följa dem. Kim anser att kunden är så stor och att om han skulle föra en dialog med kunden så skulle det ändå inte påverka kunden, så han anser att det inte är värt att lägga någon tid på. Det hade varit mer lönt att föra en sådan dialog om kunden varit ett mindre företag. Om kunden skulle komma med klagomål på produkten så reagerade alla mjölkföretagare som Per *“I regel är det mitt egna fel. Man får åtgärda detta för att det skall vara bättre nästa leverans”*. Om man inte uppnår kundens minimikrav på kvalitet så får man prisavdrag så det blir lite som ett straff. Kunden betalar även ut kvalitetstillägg om det levereras produkter med hög kvalitet.

På frågan om mjölkföretagarna involverar kunden vid beslut som skulle kunna påverka deras relation så svarar sex av sju mjölkföretagare att det är inget man gör. Det nämns att man för en dialog kring när produkten skall hämtas, men det är inget som direkt påverkar relationen. Kim säger att man skulle involvera kunden vid en större byggnation eller att ställa om till exempelvis ekologiskt. Fyra av de sju mjölkföretagare som intervjuats säger att de arbetar med att undersöka nya vägar för att öka kundvärdet på sina produkter. Elin pratar om att man på schemalagda möten kvartalsvis med kunden pratar mycket om kor på bete, GMO-fritt foder, högre halter av fett och protein. Kim och Per håller med om att fett och protein är något de också tittar på. Per tar även upp att jobba förebyggande med juverhälsa för att hålla uppe kvaliteten på mjölken. Erik säger att *“vi jobbar inte aktivt, men producerar man en god vara så är det ett sätt att bibehålla kundvärdet”*. Viktor tycker inte det är viktigt för honom, han prioriterar att använda sina resurser så effektivt som möjligt högre än att hålla kunden nöjd. Kim söker allmän info kontinuerligt men det kan ofta vara en ren slump att man springer på någon information eller person som kan komma med en intressant ide.

Erik, Kim och Elin ser kunden som en kompanjon/affärspartner delvis för att man sitter i samma båt, men även för att man som leverantör är delägare i företaget. Jonas är lite osäker till en början men efter att man pratat lite så säger han att *“inte se sin kund som en partner är som att prata skit om sig själv, då vi/jag är ägare”*. Patrik, Per och Viktor tycker inte alls att kunden är en kompanjon/affärspartner. De tre mjölkföretagarna anser att kunden har blivit alldeles för stor och har glömt bort lite vilka ägarna är. Elin tycker det är viktigt att skaffa sig marknadsinformation, samt att följa med i debatten om vad slutkonsumenten tycker. Denna information hämtas för det mesta på internet. Alla mjölkföretagare vi pratat med i denna studie tycker det är viktigt att vara medveten om hur marknaden man är på ser ut och förändringar på den. Detta är viktigt främst för att kunna planera sin produktion och framtida investeringar, så man som Per säger *“inte står med byxorna nere ifall det händer något på marknaden som gör att priset på mjölk sjunker”*. Informationen hämtar företagarna för det mesta på internet och i facktidningar såsom ATL och Husdjur. Kunden skickar även ut nyhetsbrev om deras syn på marknaden. Erik får dessutom sin information från familjemedlem som är engagerad i kundens företag.

När man börjar prata om världsmarknad och världsekonomin och hur den påverkar kunden som i sin tur har påverkan på mjölkföretagaren så är det lite blandad respons. Elin säger att hon bör ha koll på detta då mjölken är hennes största intäkt. Detta för att kunna planera sin ekonomiska situation. Kim tycker sig ha en bra bild av vad det är som påverkar, men kanske inte alltid full koll på hur det påverkar. Erik säger också att han inte vet hur det påverkar. Viktor sitter minst en gång i veckan och aktivt söker information för att ha koll på marknadsvängningar och hur världsekonomin ser ut. Jonas och Patrik lägger inte så stor vikt på det, detta på grund av brist på intresse och på lathet.

På frågan om mjölkföretagarna följer upp information som visar på sociala trender som kan påverka din produktion så svarade tre av sju, nej det gör jag inte för att det är inget som jag är intresserad av. Två av de sa dock att de är medvetna om vad som händer på den fronten men att det inte intresserade de. Kim säger att han spanar på sociala medier, vilka sociala rörelser som går framåt då detta kan påverka på sikt. Kim ställer sig också frågan "*kommer vi dricka mjölk i framtiden?*". Det spåret är Elin också lite inne på. Hon följer på sociala medier vad argumenten för att inte använda sig av hennes produkter är för några. Elin följer även debatter och diskussioner om vad korna skall utfodras med, t.ex. soja. Patrik säger han har lite koll på vad slutkonsumenten vill ha och försöka vara uppdaterad på detta, så man snabbt kan styra om produktionen om läget ändras och hoppas man kan bli lönsammare. Jonas söker inte aktivt upp någon information om sociala trender men läser den som "serveras" i facktidningar. Är det då något han känner kan direkt påverka hans företag så gör han en fördjupning och söker mer information om detta. Erik följer inte upp någon information alls då han säger att detta "*inte intresserar mig*", men säger sig ändå vara medveten om vilka trender som finns. Per och Viktor följer heller inte upp, på grund av att de inte är intresserade av det.

Summering kundorientering

Ingen av de tillfrågade värderade att fråga sin kund om den var nöjd. Kunden berättar om den är nöjd genom att justera betalningen i form av avdrag och tillägg som redovisas vid hämtningen av mjölken. Respondenterna tar inte kontakt med sina kunder, utan förlitar sig på att kunden tar kontakt med de. Vissa tyckte att kunden skulle lämna mer feedback och information om hur marknaden och den vara de köper ser ut. Det är kunden som bestämmer villkoren för hur mycket som betalas ut till respondenterna och tre av sju tillfrågade tycker att kunden ska informera om de är nöjda med varan (mer än vad de redan gör). Om kunden kommer med klagomål på varan så reagerade alla mer eller mindre att de åtgärdar felen på varan. Sex av sju respondenter involverade inte kunden i beslut som kunde påverka deras relation. En respondent säger att de skulle involvera kunden vid en större byggnation eller om man vill ställa om till ekologiskt. Fyra av sju berättar att de regelbundet försöker hitta nya vägar att öka kundvärdet på sina produkter.

Fyra av sju ser sin kund som en affärspartner, medan resterande inte ser sin kund som en sådan.

Alla respondenter värdesatte att ha koll och vara medveten om hur marknaden man agerar på ser ut. Det för att förbereda sitt eget företag på möjliga svängningar i branschen. De hämtar information från internet och fackliga tidningar, kunden skickar ut nyhetsbrev som beskriver kundens marknad. Två av sju var inte intresserade av att ta reda på hur marknaden svänger och världsekonomin ser ut eller att följa upp hur olika trender påverkar dem. Stor del av informationen som de läser kommer ifrån facktidningar.

Konkurrentorientering

Konkurrentorientering definieras som att ett företag skall ha större kundvärde än vad deras konkurrenter har. Grunden är att företag måste förstå och analysera sina konkurrenters styrkor och svagheter på kort sikt. Det är även en grundförutsättning att man analyserar och förstår företagens långsiktiga strategier och förutsättningar hos dagens konkurrenter men även på eventuella framtida konkurrenter. Så när vi ställde frågan: Vet du vilka dina konkurrenter är? Så blev svaret att vilka mjölkföretagarna ser som sina konkurrenter varierar ganska mycket. Elin ser företag som producerar havredryck med en aggressiv marknadsföring, som säger att man inte ska dricka hennes produkter, som den största konkurrenten. Erik ser snarare andra mejerier som konkurrenter och inte deras leverantörer *“även om det är så”*. Per och Jonas ser mjölkföretagare i andra länder som deras största konkurrenter, Per säger att *“vi jobbar inte efter samma regler”*. Även Kim är inne på att producenter i andra länder utgör det största hotet. Skulle det bli fler svenska producenter så skulle det inte påverka Kim negativt menar han, snarare positivt om de kommer nya företag i hans närhet för att få en bättre infrastruktur kring hans produktion.

Patrik och Jonas är rätt säkra på att konkurrenter är mottagliga för klagomål och kritik från sina kunder men de vet inte alls hur deras tankar går. Elin och Per tror att det finns både dem som är mottagliga för kritik som lyssnar och försöker åtgärda problemet inför nästa leverans, men att det även finns de som drar öronen till sig och snarare blir sura och skyller på att det är kundens fel. Kim är inne på samma spår han säger att *“många ser det som en mänsklig rättighet att producera mjölk. Det är vad de har kunskap om. Många har så tydligt sitt kunnande förankrat kring mjölkproduktion, det gör att försvinner efterfrågan så är inte den kunskapen värd någonting”*. Så nej, alla konkurrenter är inte öppna för kritik.

När vi pratade med mjölkföretagarna om hur de trodde att deras konkurrenter skapade sina konkurrensfördelar så pratar Per om att de växer i snabbare takt än vad han gör, samt att de använder sig av utländsk arbetskraft vilket är något han är emot av moraliska skäl. Han pratar även om att en del är ekologiska vilket har lett till ett högre avräkningspris. Kim tror på att vara storskalig och investera i ny teknik för att spara arbetskraft. Elin pratar också om att bygga ut för att bli effektivare för att skapa konkurrensfördelar. Jonas och Viktor vet inte vad konkurrenterna skulle göra som de själva inte redan gör.

Hur jobbar då mjölkföretagarna vi pratat med för att öka sina konkurrensfördelar? Fyra av sju företagare svarar att de jobbar med att ta fram ett billigt foder för att kunna hålla ett lågt mjölk minus foder (inom mjölkbranschen är mjölk-foder ett produktionsnyckeltal som fokuserar på foderkostnader-mjölktäkt). Elin säger även att hon är noggrann med att systematiskt kolla runt och ta in offerter när man skall köpa foder, djur osv. Alla utom

Viktor jobbar systematiskt med att söka nya lösningar för att bli konkurrenskraftigare. Viktor gör inte så mycket konkret utan det blir lite som det blir när tillfällena dyker upp.

Summering konkurrentorientering

Fyra av sju tycker inte att andra mjölkbönder i deras närhet är deras konkurrenter på mjölkmarknaden. En av dessa fyra erkände att de var konkurrenter men att han inte såg på det så. Tre av dessa fyra såg i stället producenter i andra länder som konkurrenter.

Elin och Per tror att vissa av konkurrenterna är mottagliga för kritik och svarar på kritik från kund/marknad och anpassar sig till det. De tror även att det finns de som klagar på kund om den kommer med kritik på deras varor. Hur deras konkurrenter skapade sina konkurrensfördelar tror de beror på olika saker. Per tror att det är p.g.a. användandet av utländsk arbetskraft som han inte vill ta efter av moraliska skäl.

Fyra av sju respondenter jobbar kontinuerligt med att ta fram ett billigt foder för att kunna klara ett så lågt mjölkpris som möjligt. Sex av sju arbetade systematiskt med att söka nya lösningar för att bli konkurrenskraftigare.

Interfunktionell koordinering

Interfunktionell koordinering definieras som hur man fördelar relevant information om företagets konkurrenter, kunder och företagets resurser i hela företaget så att man på ett så effektivt sätt som möjligt kan öka värdet på produkterna till kund. När vi ställde frågan till mjölkföretagarna: Är det du som sköter kontakten med kunderna? Så svarade Elin att det är hon som sköter kundkontakten inom sitt företag då det är hon som är mest intresserad av att ha kundkontakt. Per, Jonas och Viktor sköter kontakten med kunden i deras företag med resonemanget att det är *“jag som äger företaget så det är jag som har det ansvaret”*. Kim har inte tagit över den rollen än då man har uppdelade ansvarsområden precis som Patrik och Erik som har andra inom företaget som sköter kontakten med kund.

När man frågar om vem som har ansvar för att hålla en god relation med kund så svarar Elin, Per, Jonas och Erik att kvalitetsmässigt så är det alla på gårdens ansvar att se till så kunden är nöjd och tillfredsställd med kvaliteten, men att själva dialogen är de i rollen som ägare och företagsledare i företaget ansvariga över. Erik säger att *“gör man ett bra jobb och levererar en bra produkt så har man en god relation”*. Kim tycker att det är han som har yttersta ansvaret och att han på morgonmöten delegerar ut ansvaret till anställda om det ska

lösas några problem som påverkar kvalitet och relation. Viktor och Patrik säger att det bara är de som är ansvariga och att det är viktigt att leverera en bra produkt för att kunna hålla en god relation.

På frågan om du och dina anställda besöker kunden gemensamt så svarade Patrik, Per och Viktor att de anställda inte följer med på besök kopplade med kunden. Även Kim säger att det inte är relevant för de tjänster de anställda har. Jonas tar med de anställda på vissa aktiviteter såsom kretsmöten. Även Erik tar med sina anställda ibland men oftast är det ägarfamiljen som åker på sådana aktiviteter. När det ska tas beslut som kan påverka relationen med kund så gör Elin och Patrik det ihop med de anställda, för att alla skall vara med på banan och göra ett effektivt jobb. Kim tar besluten själv men han lyfter frågan med de anställda för att få höra deras åsikter, så gör även Jonas som tycker att sådana beslut ligger på hans ansvar. Per tar sådana beslut i samråd med den som är ansvarig i ladugården, detta för att den som är ansvarig där kan det *“bättre än jag”*. Viktor och Erik tar sådana beslut oftast inom familjen.

Per tycker det är viktigt att ha en god relation med kunden för att hålla ett högt avräkningspris. Alla mjölkföretagare vi pratat med är överens om att det är viktigt att hålla en god relation med sin kund då det är de som processar och säljer våra produkter vidare. En ärlig och öppen relation, man behöver inte vara bästa vänner för att ha en god relation, säger Elin. Viktor säger att han och kunden vill åt samma håll så en god relation är viktig.

De tillfrågade ställdes frågan, Hur mycket pratar ni inom företaget om konkurrenters taktik och strategier? På Pers företag så är konkurrenters strategier och taktiker något man pratar mycket om, men aldrig något man dragit lärdom, Per tror det beror på att man är lite trångsynt och *“vet bäst själv”*. Elin och Kim diskuterar detta mycket inom sina företag, mycket för att få inspiration och nya ideer men även ifall de stött på något problem som man själv kan försöka undvika, lära av andras misstag. Jonas pratar också om att man kan *“sno lite ideer ifrån varandra”* man vill ju göra så bra som möjligt ifrån sig i det egna företaget. Viktor har inte tid att sitta och diskutera vad andra gör, medan Erik inte är intresserad av vad andra gör. Patrik säger att det görs, men inte tillräckligt mycket på grund av tidsbrist, det är trots allt något som påverkar beslutsfattandet, om man vågar eller inte vågar göra en investering.

Fem av sju mjölkföretagare vi pratat med skulle informera personalen om det skulle hända något med en stor kund eller en huvudmarknad. Informationen skulle ges under någon form av morgon/veckomöte och är det något stort som hänt så skulle man ta det direkt med personalen. Per och Viktor informerar inte. Viktor tycker inte det påverkar hur de anställda gör sitt jobb. Per menar att hans personal är så pass medveten att de följer sådant själva i media och på sociala medier.

Alla mjölkföretagarna delger sina anställda när deras produkter håller god eller dålig kvalitet, det för att man måste göra snabba åtgärder om det är dålig kvalitet och man får diskutera igenom vad orsaken kan vara och vad man skall göra för att öka kvaliteten igen. När man håller god kvalitet så vill man berömma och berätta detta. Att hålla god kvalitet visar ju på att vi gör rätt vid mjölkning och hantering av djuren, säger Jonas. Per berättar att när de uppnått vissa kvalitetskrav så brukar han bjuda på tårta för att hålla personalen vid gott mod och att fortsätta på samma spår.

Summering interfunktionell koordinering

Fyra av sju sköter kundkontakten inom sina företag av olika anledningar, resterande tre anser sig inte ha det ansvaret. Att alla har ansvar att hålla en god relation med kunden anser fyra, där Erik påstår *“gör man ett bra jobb och levererar en bra produkt så har man en god relation”*. Patrik, Per och Viktor har inte med de anställda på besök som är kopplade på kunden. Kim anser inte att det är relevant för tjänsten de har som lantbruksarbetare. Jonas och Erik har med de anställda på vissa aktiviteter som rör kunden.

Tas det beslut i verksamheten som berör kunden så involverar Elin, Per och Patrik sina medarbetare, medan Kim tar beslut själv efter att ha lyssnat till de anställdas åsikter. Viktor och Erik tar sådana beslut inom ägarfamiljen.

Alla är överens om att det är viktigt med en god relation till kund då de är köpare av deras vara.

Per, Elin, Kim och Jonas diskuterar i sina företag vad deras konkurrenter gör. Viktor och Erik diskuterar det inte, medan Patrik vill göra det mer än vad han gör i dagsläget.

Fem av sju skulle berätta för sina anställda om det händer något med deras kund eller huvudmarknad, beroende på allvar i situationen.

Feedback om varans kvalitet förmedlade alla mjölkproducenter vidare till sina anställda, där alla hjälps åt med åtgärder för att förbättra kvalitén igen.

Upplevd lönsamhet

Studien definierar inte vad lönsamhet är utan det är upp till respondenterna att definiera. Den upplevda lönsamheten är i studien hur de upplever lönsamheten i sitt företag. Frågan som ställdes var om de tror att deras upplevda lönsamhet skulle öka om de kom närmare kunden. Elin tror att genom en närmare relation med kunden skulle hon kunna uppnå en högre lönsamhet, men det kräver att både hon och kunden jobbar med mervärdet som hennes produkt genererar mot slutkonsument samt att man får betalt för detta mervärde. Jonas

tror att om man som delägare fick mer att säga till om så borde detta generera högre lönsamhet. Viktor och Patrik tror att om kunden skulle fokusera mer på att hitta nya kanaler att sälja på hemmamarknaden och inte vara runt i hela världen skulle kunna leda till högre lönsamhet. Per tror det skulle kunna leda till högre lönsamhet om det var ömsesidigt att komma närmare varandra men att det är inte kunden intresserad av.

Kim är säker på att det inte kommer leda till högre lönsamhet eftersom *“kunden är ett kooperativ och har en sådan prismodell som man har och då blir det svårt att få högre lönsamhet genom en närmare relation”*.

Ökad lönsamhet kopplat till förbättrade analyser om hur deras konkurrenter jobbar tror alla tillfrågade, att de skulle uppnå en högre lönsamhet om det förbättrade analyserna av sina konkurrenter. Kim är rätt säker på att han skulle finna metoder som de jobbar efter och plocka godbitarna och applicera på den egna produktionen. Per är inne på samma spår men säger även att man bör vara väldigt kritisk och inte ta informationen rakt av då det är olika förutsättningar på gårdarna som också har stor inverkan. Han tycker även att rådgivningen skulle bli mer övergripande och utmanande, då rådgivarna ser mycket hur de gör på andra ställen.

Resterande mjölkföretagare är inne på samma spår, att det kan finnas bra saker de gör på andra gårdar som skulle göra oss lönsammare hemma på gården.

Om de skulle uppnå en högre lönsamhet genom att involvera hela företagen i analysen om hur konkurrenterna jobbar, tror Elin inte man skulle bli lönsammare för att man involverade hela företaget i relationen med kunden. Jonas och Erik säger att så är redan fallet på deras gårdar. Resterande mjölkföretagare vet inte om detta skulle påverka. Jonas är lite skeptisk till att man skulle uppnå högre lönsamhet genom att involvera hela företaget i analysen av hur konkurrenter jobbar. De andra sex mjölkföretagarna är mer positiva till det och tror att det skulle man göra. Viktor säger att åker man på studiebesök eller liknande och alla på företaget är med så är det lättare för fler ögon att reflektera över saker man skulle kunna göra hemma. Kim pratar om att man inspirerar sina anställda när man tar med de och ser hur andra gör. Man kan få bättre diskussioner om den egna gården om de som är med och diskuterar har sett lite olika lösningar hos andra mjölkföretag.

Vi frågade mjölkföretagarna om de upplever att de är lönsamma. Sex av sju mjölkföretagare upplevde att de var lönsamma för tillfället. Per var den som inte upplevde detta, anledningarna sa han var att han som arrendator har fått höga räntor vid några stora investeringar då han inte har någon gård som säkerhet till banken. Elin menar att hon har en bra produkt och god koll på hur flödet av pengar går genom företaget. Jämfört med konkurrenter så är hon ett litet företag med låg skuld vilket också kan påverka tror hon. Patrik ser sig som lönsam för det finns ett plustecken på sista raden i bokföringen.

Kim säger att *“vi har råd att investera i de nödvändiga sakerna för verksamheten utan att tänka på kronor och ören”*. Jonas är det för tillfället, har bra koll på produktionskostnaderna och en bra produktion. Kunden

betalar för tillfället ganska bra. Erik säger att han är lönsam om man jämför med konkurrenter och att de aktivt jobbar med att jaga foder- och maskin-kostnader.

Vi frågade även om mjölkföretagarna var trygga i sin finansiella situation. Även här var det sex av sju som kände sig trygga i sin finansiella situation. Per känner sig inte trygg, för han sitter i en beroendeställning till banken men jobbar med att försöka omförhandla räntor och arrende för att kunna sänka dessa stora kostnader. Patrik, Kim och Erik är trygga och säger sig vara beredda på en smäll om det skulle komma. Viktor är mycket trygg och menar att det är för han har en god bankkontakt. Jonas är också trygg men han tycker hans arrende är något högt men menar att det är svårt att göra något åt. Elin känner sig också trygg men tycker att världsmarknadspriset på mjölk är lite oroväckande. Elin håller även på att omförhandla sina räntor för att kunna stärka sin finansiella situation ytterligare.

Efter att intervjuerna var gjorda så förklarade vi modellen som forskningen bygger på och de fick ge sina tankar och funderingar kring modellen. Elin tycker det är svårt, de som studien anger som konkurrenter sen Elin som kollegor. Samt att hennes kund har en prismodell som bygger på lika betalning till alla delägare. Då är det svårt att med hjälp av en nöjd kund få en högre betalning. Men hon tror att modellen skulle gå att använda på lantbruk efter lite omjustering. Patrik tror också att modellen kan stämma men att kooperativet hämmar. Per säger att tanken är inte så dum, och det går att tjäna pengar på allt idag, men det är bara hur olika duktig man är. Denna modell kanske kan appliceras men det kanske är svårt att bara införa för att ”rädda” ett olönsamt företag utan det är mer något man jobbar med på lång sikt.

Jonas tycker *”det känns konstigt att kalla andra mjölkföretagare för konkurrenter, dem ser jag mer som kollegor. Men de är ju egentligen konkurrenter till mig”*. Han ser mer andra mejerier än min kund som konkurrenter. Viktor tycker det ser vettigt ut och mycket väl kan fungera. Erik ser slutkonsument som sin kund d.v.s. han ser inte mejeriet som sin kund då han är delägare där. Han ser inte heller andra mjölkföretagare som konkurrenter utan som kollegor. Konkurrenter anser han är konkurrenter till hans mejeri. Han tror inte heller att den stora skalan av mjölkföretagare är marknadsorienterade utan det är en liten skara som är det. *”Det är fullt upp på gårdarna, man går i sin egen värld”*, säger Erik. Som tror snarare att mjölkföretagare är produktionsinriktade.

Summering upplevd lönsamhet

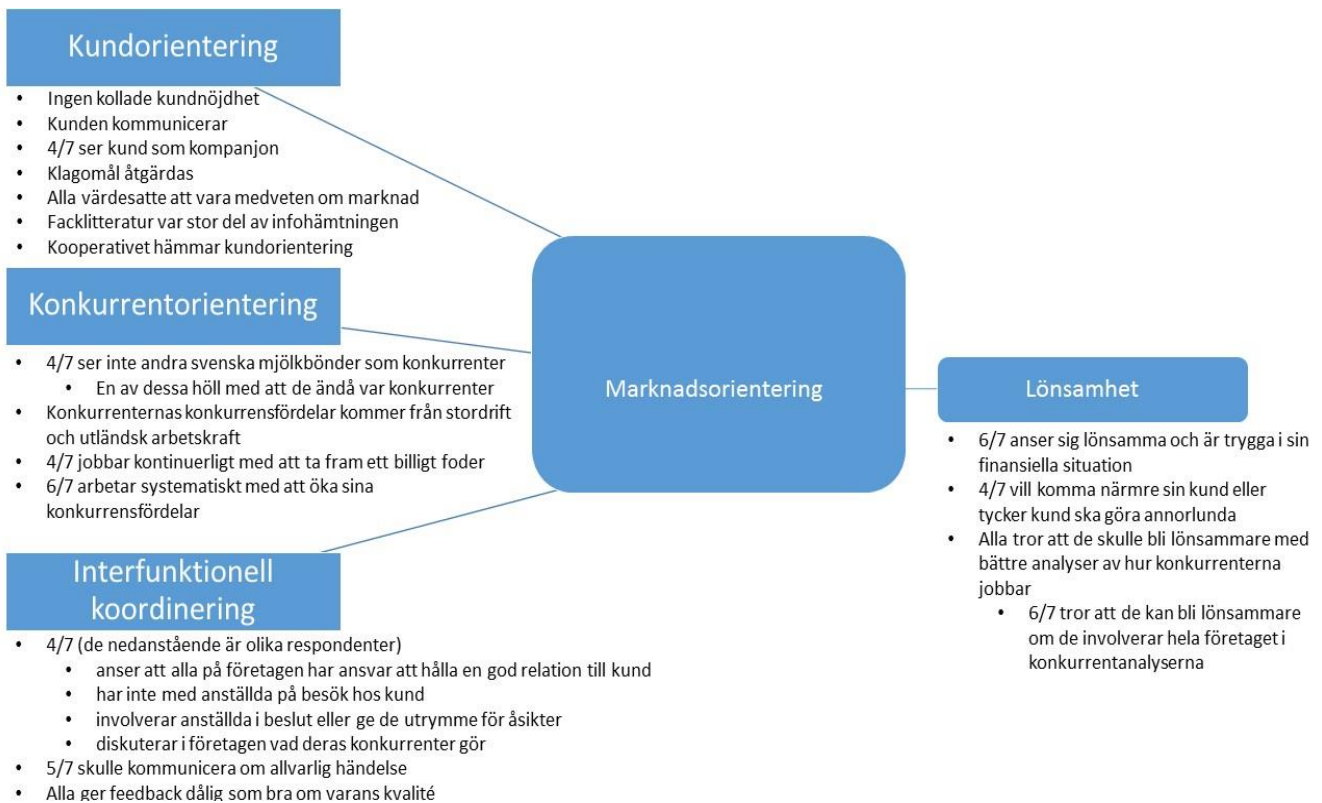
Sex av sju ansåg sig vara lönsamma för tillfället med olika motiveringar. Samma antal var trygga i sin finansiella situation.

Elin tror att en närmare relation med kund skulle kunna öka hennes egen lönsamhet, där Jonas tror att hade han som delägare fått större inflytande hos kund, hade det kunnat ge större lönsamhet. Viktor och Patrik tycker

att kunden skulle fokusera mer på hemmamarknaden för kunden och att det skulle leda till högre lönsamhet. Kim är säker att det inte skulle leda till högre lönsamhet om han ökade sin marknadsorientering, eftersom kunden är ett kooperativ och har en prismodell som inte är lätt att förbättra en relation utifrån. Alla utom en tror att om de involverade hela företaget i analyserna om hur konkurrenterna arbetar, så skulle det leda till högre lönsamhet.

Summering av resultat

Svaren som studien fick fram av sina respondenter har i nedanstående modell illustrerats för att förenkla resultatet kopplat till upplevd lönsamhet. Punkterna som är med i modellen är kopplade till frågorna som ställdes i intervjuerna. Svaren från respondenterna har sammanfattats och förkortats utan att ta bort poäng eller mening i påståendet för att enklare sammanfatta i illustrationen.



Figur 2, Summering analys och resultat, egenkonstruerad

Modellen är till för att illustrera kopplingar mellan upplevd lönsamhet och marknadsorientering. Stort fokus och utrymme i modellen är på de områden som Narver och Slater (1990) definierat.

Analys

Efter att intervjuerna var gjorda så presenterade vi marknadsorienteringsmodellen för mjölkföretagarna. Vi gick igenom teorierna bakom modellen och lät mjölkföretagarna resonera kring vad de tyckte om modellen, samt om de tror att den går att använda på mjölkföretag Beroende på vad de tyckte om modellen så försökte vi få fram varför de inte trodde eller varför de trodde den skulle gå att använda på mjölkföretag. Vi försökte även få dem till att återkoppla resonemangen till hur de tidigare hade svarat på våra intervjufrågor.

Enligt modellen av Narver och Slater (1990) och hur de definierar marknadsorientering så är de sju mjölkföretagare vi intervjuat inte marknadsorienterade.

För att mer övergripande kunna göra en analys så har vi utifrån intervjuerna kunnat dela in mjölkföretagarna i tre grupper baserat på hur de svarade och resonerade kring vad de tycker om, marknadsorienteringsmodellen och hur de tror den skulle fungera på mjölkföretag.

Första gruppen företagare känner att iden med modellen i sig inte är så dum, men att kunden som de säljer till är ett kooperativ som de är delägare i. Kooperativet har en prismodell som bygger på att råvaran är värd lika mycket för alla och att företagarna sedan får tillägg eller avdrag beroende på kvaliteten på sin produkt. De menar att det är svårt att på företagsnivå få högre betalning genom att se till att kunden är nöjd
“Jag tror mycket väl att modellen går att använda men att kooperativet hämmar”.

Andra gruppen företagare tycker att hur modellen är definierad gör den svår att applicera på mjölkföretag. Dessa företagare ser inte alls andra mjölkföretagare som konkurrenter utan ser dessa som kollegor. Delvis för de flesta är delägare i samma företag. Dessa företagare såg andra mejerier mer som konkurrenter och såg inte hur man skulle kunna bli lönsammare hemma på gårdsnivå av att lära sig hur ett annat mejeri jobbar. Denna grupp företagare var mest skeptisk till modellen men ingen sa rakt ut att den var dålig och absolut inte skulle fungera.

En tredje grupp är inne på att modellen ser vettig ut och säkert fungerar om man skulle använda sig av den. Dock så tror en företagare inte att det är en “quick fix” utan det är något man måste jobba med på lång sikt för att få ut något av. Denna grupp företagare menar också att den generella mjölkföretagaren inte är marknadsorienterad.

“Det är fullt upp på gårdarna, man går i sin egen värld”

De säger att mjölkföretagare snarare är produktionsinriktade än marknadsorienterade.

Enligt Narver och Slater (1990) så skall man inte se marknadsorientering som en massa aktiviteter och processer, utan som en företagskultur, där alla delar i modellen är lika viktiga att hela tiden jobba med. Ingen av mjölkföretagarna vi intervjuat jobbar hela tiden med alla delar ur marknadsorienteringsmodellen. Mjölkföretagarna jobbade mer med olika aktiviteter när det kommer till kundorientering och konkurrentorientering och hur aktivt man jobbade med det varierade mellan företagen. Intern koordinering var något som alla företagen var rätt lika på. Man informerar om vad som händer men det är företagaren som är chef och den som bestämmer.

Bland mjölkföretagen vi intervjuade så är det inget företag som har marknadsorientering som en företagskultur utan företagen jobbar snarare med vissa delar ur modellen mer som aktiviteter och inte kontinuerligt. Ledwith och O'Dwyer (2009) menar att småföretagare inte är konkurrentorienterade och väldigt naiva, men ser ändå till att hålla sina kunder nöjda. Detta stämmer till viss del överens med svaren vi fått. De flesta av mjölkföretagarna vi pratade med var till viss del fokuserade vad konkurrenter gör för att kunna lära sig av de och bli effektivare precis som Pelham och Wilson (1995) kom fram till.

Sex av sju tillfrågade mjölkföretagare upplevde att de var lönsamma och hade en god finansiell situation. Mueller (1992) menar att företagsledare i småföretag inte tar vinstmaximerande beslut utan snarare beslut som leder till en effektivare organisation. Man är som småföretagare väldigt sårbar med ett begränsat antal kunder man levererar och säljer sina produkter till (Raymond och St-Pierre 2004), något som mjölkföretagarna också upplever och ofta diskuterar med sin personal. Händer det något med kunden man har så drabbar det alla inom företaget. Levererar mjölkföretagarna en produkt med bättre kvalitet så utbetalas en merbetalning, så kallat kvalitetstillägg. Pelham (1997) menar att företag som är mer marknadsorienterade kommer kunna sälja produkter med högre priser på grund av bättre kvalitet.

Narver och Slater (1990) menar att det inte är någon större skillnad mellan att vara marknadsorienterad i olika branscher, det handlar snarare om vilken typ av företag du är. För råvaruproducenter som företagen i denna studie är, så är sambandet mellan att vara marknadsorienterad och lönsam parallellt och stigande. Man är som råvaruproducent flexiblare och kan lättare ändra sina produkter. Det är något som kommer på tal under intervjuerna. Skulle kunden börja med en merbetalning på t.ex. mer fett i mjölken, så är det något företagen skulle vara flexibla att börja producera.

“Kvalitet jobbar man med dagligen, medan t.ex. fett mer vid ett ökat behov från kund.”

Diskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera våra egna tankar och funderingar kopplat till resultatet från vår studie. Ingen av mjölkföretagarna som vi intervjuat är marknadsorienterade enligt Narver och Slaters (1990) modell. Samtidigt ser sex av sju intervjuade mjölkföretagare sig själva som lönsamma och trygga finansiellt.

Att de var sex av sju företagare som sa att de upplever sig lönsamma är ett resultat som förvånar oss lite då det under en längre tid varit dåligt betalt för mjölken. Vad kan detta bero på?

Mjölkföretagarna grupp ett tror på modellen, men att kooperativet hämmar, och tror inte man på företagsnivå kan få högre betalning genom att bättre tillgodose kundens behov. Detta just för att kooperativet bygger på att alla medlemmar skall ha samma betalning.

Grupp två tycker att modellen inte är applicerbar på svenska mjölkföretag så som den ser ut idag. Denna grupp ser andra mjölkproducenter som kollegor snarare än konkurrenter, detta för att man är delägare i samma mejerikooperativ. Grupp två såg snarare andra mejerier som sina konkurrenter och de kunde inte förstå hur de skulle kunna bli lönsammare på gårdsnivå genom att bättre lära sig hur andra mejerier jobbar. Denna grupp tror inte modellen är applicerbar men de sa inte heller att modellen i sig är dålig.

Grupp tre tror att modellen skulle vara applicerbar och ser vettig ut. Dock så säger de att den generella mjölkföretagaren inte använder sig av den. Modellen är något en företagare måste jobba med på lång sikt och är ingen quick fix man kan använda sig av för att rädda ett företag i nöd. Modellen handlar om att man inför en företagskultur för att bli ett långsiktigt och hållbart företag.

Mjölkföretagarna tror att man skulle bli lönsammare av att se mer på hur andra mjölkföretagare jobbar, för att lära sig mer av andras lösningar och ideer.

Den här studien visar att även om ett företag inte är marknadsorienterat så kan företaget i fråga uppleva sig som lönsam. Narver och Slater (1990) menar att ett företag är lönsammare om det är mer eller mindre marknadsorienterat än om man bara följer vissa delar av marknadsorienteringsmodellen. Så detta tror vi kan spegla hur det fungerar bland mjölkföretagen. Företagen är inte marknadsorienterade men ändå lönsamma, skulle företagaren börja använda delar av modellen så skulle företaget kanske inte bli lönsammare innan hela modellen används? Det finns även ett parallellt stigande samband mellan marknadsorientering och lönsamhet

hos just råvaruproducenter, precis som mjölkföretagen är. En stor orsak till det tror forskarna är att man som råvaruproducent är flexiblare och enklare kan ändra på sina produkter efter kundens behov (Narver & Slater 1990).

Vi tror att genom att bli mer marknadsorienterade så skulle svenska mjölkföretag kunna bli ännu mer lönsamma. Dels för att företagaren skulle öka medvetenheten inom företaget om vad det är vi producerar och varför vi producerar det som vi gör. Sen är det ett problem med kooperativets prismodell, men att som företagare jaga högsta möjliga kvalitetstillägg så får företaget en viss merbetalning, för det ökade kundvärdet.

Mängden information om interfunktionell koordinering på småföretag är bristande. Kan det bero på att det är längre mellan avdelningarna på stora företag så att det inte är ett lika stort problem inom småföretag? Är småföretag generellt bättre på att kommunicera internt mellan de olika avdelningarna? I lantbruksföretag är det inte så många personer inblandade och de stora ansvarsområdena innehas oftast av en och samma person. Blir då den interfunktionella koordineringen lika viktig och avgörande för företagets lönsamhet?

Många ser inte sina mjölkproducerande grannar som konkurrenter på mjölkmarknaden, utan på resursmarknaden som kan vara mark, personal m.m. Vi tror att mjölkföretagare som kan se andra mjölkföretagare som konkurrenter, i den bemärkelse att man skall analysera och lära sig av hur konkurrenterna jobbar, helt klart kan uppnå högre lönsamhet. Även om gårdar har olika förutsättningar så är det ofta små detaljer i den dagliga driften som kan få den största effekten på t.ex. hur mycket en ko klarar att mjölka under en hel laktation. Ofta när mjölkföretagare jämför sig med andra, så är det kanske inte alltid det som skapar en konkurrens fördel som analyseras. Bara för den andra företagaren har en större traktor och kan göra ett jobb på kortare tid så betyder inte det att produktionskostnaden är lägre på produkten. Företagsledare i småföretag gör ofta prestationsrelaterade beslut snarare än att ta beslut som leder till maximal vinst (Mueller, 1992).

En grupp av mjölkföretagare menade att kooperativet som är deras kund gör att det är svårt att bli lönsammare genom att vara marknadsorienterad. De anser att kooperativet startades för att processa och i sin tur sälja vidare mjölkföretagarnas produkter och sköta kontakten med slutkund. Därför menar mjölkföretagarna att det spelar ingen roll om man har en bättre relation med de, för kooperativet är en gång skapat för att ge bästa möjliga betalning till mjölkföretagen. Något vi kan reflektera över är att flera av de tillfrågade tycker att kunden inte gör det bästa av deras produkter och att de inte lyssnar till deras åsikter och att prismodellen inte uppmuntrar till att mjölkföretagare skall bli mer marknadsorienterade.

För att svenska mjölkföretagare skall bli mer marknadsorienterade så tror vi att det främst krävs en djupare förståelse från företagarens sida om hur marknaden de huserar på ser ut och fungerar. Hur kunden tänker när

de gör affärer i nästa steg.

Vi hoppas att efter ha läst detta arbete bli inspirerad, men framförallt på gårdsnivå att som mjölkföretagare fundera och reflektera över marknadsorienteringsmodellen och dess innebörd. Att efter ha läst denna rapport förhoppningsvis tänka till inför olika beslut som rör företaget och bli mer marknadsorienterad. Vi hoppas även att denna rapport skall inspirera forskare till att göra en mer omfattande studie på ämnet. Vi har inte kunnat hitta några studier gjorda på kopplingen mellan att vara marknadsorienterad och lönsam inom lantbruksbranschen.

Självkritik och begränsningar

De respondenter som medverkade i studien kom genom urvalet till att enbart kolla på två populationer som är liknande varandra i den mån att de har samma kund och är delägare i denna kund. De två populationerna startades av oss författare med olika nätverk och sedan har de första intervjupersonerna rekommenderat andra lämpliga för studien. Därför får man bilden av vad dessa populationer tycker och de representerar inte hur det kan vara för mjölkproducenter som har samma slutkund som de i studien men som har en annan kund med en annan ägarstruktur än ett kooperativ.

Intervjuerna blev olika varandra ju fler intervjuer vi gjort då vi som intervjuare blev bättre och mer bekväma med frågorna och ställt mer relevanta följdfrågor som snabbare och enklare leder till kärnfrågan i intervjuerna. Intervjuteknikerna kan ha blivit annorlunda hos de olika och det kan leda till att frågorna uppfattas och betonas som kan ge olika svar än om en och samma person genomfört intervjuerna. De frågor som vidareutvecklades för att komma djupare in på själva kärnfrågan kan ha värderats olika mellan oss som intervjuat och således fått annorlunda svar.

Svaren i sig var inte så utvecklade och genomtänkta som vi hade hoppats på, detta tror vi beror på att detta är ämnen som de dagligen inte funderar på. För att göra resultatet ännu mer trovärdigt så tror vi att en kvantitativ enkätstudie hade gett samma svar men med större säkerhet.

Mjölkproducenterna ställdes inför frågor som de tidigare kanske inte tänkt på och det framkom synpunkter om att det hade varit bra att få läsa igenom frågorna för att kunna tänka ut ett svar i förväg. Vissa respondenter upplevdes som otåliga i intervjun, det kan påverkat resultatet i form av korta och enkla svar för att bli färdig med studien snabbare.

En av intervjuerna genomfördes som ett personligt möte där respondenten och intervjuaren möttes personligen. Personen i fråga kan ha förstått frågorna på ett annorlunda sätt då möjligheten att själv läsa frågan förenklades.

Antalet respondenter avgränsades till sju stycken då vi ansåg att vi med hjälp av dessa sju kan besvara på frågeställningarna som ställts i studien. Men vi kan inte genom en kvalitativ studie med urvalet som varit i studien generalisera och trovärdigt applicera resultatet på svenska mjölkproducenter. Studien besvarar inte om ökad marknadsorientering i mjölkföretag leder till verklig lönsamhet. Studien besvarar bara att mjölkföretagarna i studien inte är marknadsorienterade, men ändå upplever sex av sju sig som lönsamma.

För att öka marknadsorienteringen och lönsamheten på svenska mjölkgårdar så tror vi att det behöver bli en ökad förståelse hos företagarna hur kunden fungerar och hur dennes marknad ser ut. Kunden som i detta fall är kooperativet behöver också kommunicera ut till företagarna varför de önskar en viss kvalitet på mjölken. Företagarna behöver också ut och se sig om hur andra företagare gör och då ta till sig och lära sig något. Rådgivningen och branschorganisationer behöver trycka på att man lär sig väldigt mycket av att se hur andra gör.

Detta är ett ämne vi tror det finns väldigt mycket mer att undersöka på. Det skulle behöva göras fler och mer omfattande studier som tar med mjölkföretagare med andra kunder och med en mer varierande storlek på gårdar.

Slutsats

Vi har i denna studie konstaterat att mjölkföretagarna som deltagit i denna studie inte är marknadsorienterade enligt Narver och Slater (1990) marknadsorienteringsmodell. Mjölkföretagarna som deltagit tror att de skulle uppnå en högre lönsamhet av att se på hur andra mjölkföretagare gör och dra lärdom utav det. Eftersom kunden i denna studie är ett kooperativ som företagarna är medlemmar i så skulle det genom att bättre förstå kundens behov inte leda till högre lönsamhet för respondenterna.

Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?. *Research Policy*, vol. 42(2), ss. 303-314. DOI: <https://doi.org/10.2016/j.respol.2012.07.002>

Aziz, N. A., & Yassin, N. M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia?. *International Business Research*, vol. 3(3), ss. 154. DOI: 10.5539/ibr.v3n3p154

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, vol. 24(3), ss. 252-272. DOI: 10.1177/0894486511409210

Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 3(1), ss. 1-17. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14715200180001474>

Blankson, C., Motwani, J. G., & Levenburg, N. M. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24(6), ss. 572-590. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02634500610701663>

Blankson, C., & Omar, O. E. (2002). Marketing practices of African and Caribbean small businesses in London, UK. *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 5(2), ss. 123-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13522750210423823>

Enright, M. (2001). Approaches to market orientation and new product development in smaller enterprises: a proposal for a context-rich interpretive framework. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9(4), ss 301-313. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09652540110079056>

EU kommissionen (2003). Kommissionens rekommendation om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag. *Europeiska unionens officiella tidning*, 20 maj 2003.

European Dairy Farmers (2016). *Strength can also arise out of a crisis*. Tillgänglig: http://www.dairyfarmer.net/fileadmin/user_upload/30_activities/2016/16-information-EDFCoP2016.pdf [2017-03-28].

Filippetti, A., & Archibugi, D., (2011). Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Research Policy*, vol. 40(2), ss. 179-192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.001>

Fox, G., Bergen, P.A., Dickson, E., (1993). Why are some farms more successful than others?. I: Hallam, A., (red.), *Size, Structure, and the Changing Face of American Agriculture*. Westview press. Boulder, CO, ss. 232-250.

- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of marketing*, vol. 65(2), ss. 67-80. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>
- Headey, D., & Fan, S. (2010). *Reflections on the global food crisis: how did it happen? how has it hurt? and how can we prevent the next one?* (Vol. 165). Intl Food Policy Res Inst. DOI: 10.2499/9780896291782RM165
- Jordbruksverket (2012). *Marknadsöversikt - mjölk och mejeriprodukter*. Jönköping: Jordbruksverket (Rapport 2012:7). Tillgänglig: http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra12_7.pdf [2017-05-05]
- Jordbruksverket (2015). Fascinerande fakta om mjölkkor och mjölkföretag 2005-2016. *Jordbruket i siffror* [Blogg]. 21 Januari. Tillgänglig: <https://jordbruketsiffror.wordpress.com/2015/01/21/fascinerande-fakta-om-mjolkkor-och-mjolkkforetag-2005-2014/> [2017-03-28]
- Jordbruksverket (2016a). *Marknad för mjölk och mjölkprodukter*. Tillgänglig: <https://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/handelmarknad/kottmjolkkochagg/marknadenforkottmjolkkochagg/marknadenomrjemjolkochmjolkprodukter.4.3a3862f81373bf24eab80001786.html> [2017-03-30]
- Jordbruksverket (2016b). *Marknadsöversikt - mjölk och mejeriprodukter*. Jönköping: Jordbruksverket. (Rapport 2016:11) Tillgänglig: http://www2.jordbruksverket.se/download/18.5685a02615476aa525de9ed6/1462367226739/ra16_11.pdf [2017-04-05]
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of small business management*, vol. 43(2), ss. 105-118. DOI: 10.1111/j.1540-627x.2005.00128.x
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, vol. 54(2), ss. 1-18. DOI: 10.2307/1251866
- Konkurrenskraftsutredningen, 2015. *Attraktiv, innovativ och hållbar - strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring*. Stockholm: Fritzes. (Statens offentliga utredningar 2015:15)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Laurelli, R., Örtengren, J. & Ångström, T. L-J. (u.å.). *Ordbok för affärsfolk*. Tillgänglig: <http://www.laurelli.com/ordbok/ord/marknadsorientering.asp> [2017-05-12]
- Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2008). Product launch, product advantage and market orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15(1), ss. 96-110. DOI: 10.1108/14626000810850865

Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2009). Market orientation, NPD performance, and organizational performance in small firms.

Journal of Product Innovation Management, vol. 26(6), ss. 652-661. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00690.x

LRF Mjök (2017). *Mjökrapporten Nr 1 Mars 2017*. Tillgänglig:

<https://www.lrf.se/globalassets/dokument/om-lrf/branscher/lrf-mjolk/mjolkrapporter/mjolkrapporten-nr-1-2017.pdf> [2017-03-26]

LRF Konsult, Swedbank och Sparbankerna (2017). *Lantbruksbarometern 2017*. Stockholm. Tillgänglig:

<http://www.lrfkonsult.se/Global/Lantbruksbarometern%20mars%202017/Lantbruksbarometern%202017.PDF>

LTO Nederland (2017). *Standardized milk price calculations for January 2017 deliveries*. Tillgänglig:

<http://www.milkprices.nl/Reviews/eng201701.pdf> [2017-04-02]

Matthews, Alan (2015). Is the producer price of milk too low? *CAPReform.eu* [blogg]. 6 september 2015. Tillgänglig:

<http://capreform.eu/is-the-producer-price-of-milk-too-low/> [2017-03-28]

Mishra, A.K. & Morehart, M.J. (2001). Factors Affecting Returns to Labor and Management on U.S. Dairy Farms.

Agricultural Finance Review, vol. 61(2), ss. 123-140. DOI: 10.1108/002147901800011

Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25(2), ss. 114-130. DOI: 10.1108/01443570510576994

Mueller, F. (1992). Designing flexible teamwork: comparing German and Japanese approaches. *Employee Relations*, vol.

14(1), ss. 5-16. DOI: 10.1108/EUM0000000001031

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*,

vol. 54(4), ss. 20-35. DOI: 10.2307/1251757

Pelham, A. M. (1997). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation.

Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 12(5), ss. 276-296. DOI: 10.1108/08858629710183257

Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, vol. 38(1), ss. 48-67.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy,

and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, vol. 24(1), ss. 27-43. DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039602400103>

Raymond, L., & St-Pierre, J. (2004). Customer dependency in manufacturing SMEs: implications for R&D and performance.

Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 11(1), ss. 23-33. DOI: 10.1108/14626000410519074

Rougoor, C. W., Trip, G., Huirne, R. B., & Renkema, J. A. (1998). How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics.

Agricultural economics, vol. 18(3), ss. 261-272. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0169-5150\(98\)00021-8](https://doi.org/10.1016/S0169-5150(98)00021-8)

Sciascia, S., Naldi, L., & Hunter, E. (2006). Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol 2(1), ss. 21-38. DOI: 10.1007/s11365-006-7087-6

Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, vol. 42(2), ss. 134-154. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x

Bilaga

Intervjuguide marknadsorientering hos mjölkproducenter

Börjar med att beskriva begreppen “kund” “kundvärde”,
“konkurrent”, “konkurrensfördelar”.

Kund: I detta fallet riktar vi oss mot mejeri!

Kundvärde: är värdet av den nytta en kund kan få ut av en specifik vara eller tjänst.

Konkurrent: andra mjölkbönder

Konkurrensfördelar: Faktorer som gör att du är lönsammare än dina konkurrenter, tex bättre arrondering, billigare vallkedja, effektivare personal osv.

Ålder:

Kön:

Antal personer företaget direkt sysselsätter:

Produktionstyp:

Antal kor:

Kundorientering

1,

Frågar du regelbundet om dina kunder är nöjda?

Varför/varför inte?

Hur? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

2,

Följer du regelbundet upp om din produkt motsvarar vad kunden förväntar sig (om kunden anser produkten vara prisvärd) ?

Varför/varför inte?

Hur? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

3,

Samlar du information om dina kunders behov?

Varför/varför inte?

Hur? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

4,

Förstår du hur kunden tänker inför ett inköp av din produkt?

Varför/varför inte? Har du möjlighet att beskriva dina kunders beslut och tankeprocess? Vilka faktorer värderar de högt? Hur kan du vara säker?

5,

Pratar du med dina kunder med avsikt att förbättra kvaliteten på dina produkter?

Varför/varför inte?

Hur? Tar du kontakt med kunderna eller berättar kunden? Vad diskuterar ni? Kan du ge exempel?

6,

Hur reagerar du när kund kommer med klagomål på dina produkter?

Varför/varför inte?

Hur? Vad för sorts klagomål? Kan du ge ett konkret exempel på hur du hanterat ett specifikt klagomål?

7,

Involverar du kunden vid beslut som skulle kunna påverka din och kundens "relation"?

Varför/varför inte?

Hur? Har du exempel på när du involverat kunden? Vem tar kontakt? hur går ni tillväga? Hur är mötena?

8,

Arbetar du med att undersöka nya vägar att öka kundvärdet på era produkter?

varför/varför inte?

Hur? Vart? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

9,

Ser du dina kunder som en "kompanjon" (affärspartner)?

Varför/varför inte?

I vilket sammanhang? Något exempel då ni gjort gemensamma affärer?

10,

Vart hämtar du information om hur marknaden du säljer varor till ser ut?

Är det viktigt?

11,

Känner du att du är medveten om hur världsekonomin ser ut och hur den kan påverka din kund och i sin tur påverka ditt företag? (produktvärdet internationellt, räntor, inflations hastighet, tillväxttakt)

Varför/varför inte?

Hur? Vart? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

12,

Följer du upp information som visar på sociala trender som kan påverka din produktion? (tex nya livsstilar och miljömedvetenhet)

Varför/varför inte?

Hur? Vart? Vem? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

Konkurrentorientering

13,

Vet du vilka dina konkurrenter är?

Hur vet du?

14,

Vet du om det dyker upp nya konkurrenter på marknaden?

Hur samlar du information om dem?

15,

Vet du om dina konkurrenter är öppna för kritik och klagomål från kunder?

Hur gör de? Hur kan du vara säker?

16,

Hur skapar dina konkurrenter sina konkurrensfördelar?

Hur vet du de?

17,

Arbetar du med att undersöka nya vägar för att öka dina konkurrensfördelar? (tex sänka produktionskostnader)

Hur? Vart? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

Intern koordinering

18,

Är det du som sköter kontakten med kunderna?

Varför/varför inte?

Hur? I vilket sammanhang? Är det systematiskt eller slump? Om systematiskt, vad gör du?

19,

Är det bara du eller även dina anställda som har ansvar för att hålla en god relation med kunder?

Varför/varför inte?

Hur görs detta?

20,

Är det bara du eller även dina anställda som jobbar med att tillfredställa era kunder?

Varför/varför inte?

Hur görs detta? Regelbundet?

21,

Besöker du och dina anställda era kunder gemensamt?

Varför/varför inte?

22,

Tar du beslut ensam eller ihop med anställda om saker som berör relationen med kunderna?

Varför/varför inte?

Hur?

23,

Tycker du att en god relation med kunden är viktigt?

Varför/varför inte?

Vad gör ni för att hålla en god relation?

24,

Hur mycket pratar ni inom företaget om konkurrenters taktik och strategier?

Varför/varför inte?

(om varför) Påverkar det dig vid beslutsfattning i det egna företaget?

25,

Om något drastiskt händer med en stor kund eller huvudmarknad informerar du personalen om detta isåfall?

Varför/varför inte?

Hur?

27,

Delger du för dina anställda när era produkter håller god eller dålig kvalitet?

Varför/varför inte?

Hur?

Upplevd lönsamhet

28,

Genom att komma (ännu) närmare kunden tror du att du skulle kunna uppnå en högre lönsamhet?

Varför/varför inte?

29,

Tror du att du genom bättre analyser om hur dina konkurrenter jobbar skulle kunna uppnå högre lönsamhet?

Varför/varför inte?

30,

Tror du att ni skulle uppnå en högre lönsamhet genom att involvera hela företaget i relationen med kunder?

Varför/varför inte?

31,

Tror du att ni skulle uppnå en högre lönsamhet genom att involvera hela företaget i analysen om hur konkurrenterna jobbar?

Varför/varför inte?

32,

Upplever du att du är lönsam?

Varför/varför inte?

(Om inte) va gör du för att ändra på de?

33,

Är du trygg i din finansiella situation?

Varför/varför inte?

(Om inte) va gör du för att förändra det?

Efter att frågorna är ställda så kommer vi beskriva hur modellen är uppbyggd och vad det är vi undersöker!

Enligt Narver och Slater (1990) så skall man se marknadsorientering som en företagskultur. Det syftar mer på ett beteende och inte de enskilda aktiviteterna eller processer ett företag arbetar med. Marknadsorienterings modellen som de tagit fram bygger på att skapa sig konkurrensfördelar på kort och lång sikt som i sin tur leder lönsamhet. Genom att skapa ett större värde på sin vara/tjänst än vad konkurrenterna gör så får man konkurrensfördelar. Sedan är det differensen mellan kostnaden och nyttan på varan/tjänsten som utgör värdet för köparen.

Modellen marknadsorientering består av tre stycken beteendekomponenter (kundorientering, konkurrentorientering, intern koordinering) samt två stycken beslutskriterier (långsiktighet och lönsamhet). Figuren består av en triangel där de tre beteendekomponenterna anses vara lika betydelsefulla.

