



Resursutnyttjande inom strategiska allianser

– En studie av samarbetet mellan Milko, Skånemejerier och Valio

Sofie Eriksson

Resursutnyttjande inom strategiska allianser

– En studie av samarbetet mellan Milko, Skånemejerier och Valio

Resource deployment in strategic alliances. A study of the collaboration between two Swedish and one Finnish dairy co-operative

Sofie Eriksson

Handledare: Jerker Nilsson

© Sofie Eriksson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--404--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Förord

Ett stort tack framförs härmed till Kent Axehorn från Valio, Rolf Trulsson från Skånemejerier, Bo Berg och Rolf Midow från Milko, som tagit sig tid att medverka vid intervjuer. Utan dessa personers hjälp hade studien inte gått att genomföra. Ett särskilt tack går till studiekamrat Maria Rosendahl, som har varit till stor hjälp som diskussionspart under arbetets gång.

Slutligen går ett extra stort tack till min handledare professor Jerker Nilsson för stor hjälp, inspiration och stöd.

Uppsala i maj 2006

Sofie Eriksson

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att med användande av *Resource-Based Theory* fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser så att de kan stärka sina marknadspositioner på sina hemmamarknader. Bakgrunden är de förändringar som sker inom den svenska mejeribranschen, och det samarbete som diskuteras mellan Milko, Valio och Skånemejerier.

Svenska mejeriföretag har på senare tid märkt av en allt hårdnande konkurrens på sina hemmamarknader, den europeiska marknaden och världsmarknaden. Dagligvarukedjornas ökande antal egna märkesvaror samt inträdet av lågprismjolk ändrar maktbalansen mellan kedjorna och livsmedelsindustrin. Internationalisering av produktion och försäljning är därför många gånger nödvändigt för dessa företag i syfte att stärka konkurrensförmågan. Detta medför att mejeriföretagen måste vara mer flexibla för att klara sig under de allt mer dynamiska förhållandena. För att kunna hantera dessa förändringar och samtidigt behålla sina konkurrensfördelar kan producenterna samarbeta med varandra.

Det är intressant att studera en bransch under stor förändring. Mycket kommer att ske inom de närmaste åren. Handelskedjorna kräver numera riksavtal, vilket kräver stora volymer hos mejeriföretagen för att vinna dessa levereransavtal. De stora volymer som krävs är svåra för de mindre mejeriföretagen i Sverige att uppnå och därför är någon form av samarbete mejeriföretagen emellan nödvändig.

Diskussioner om samarbete mellan Milko, Valio och Skånemejerier inleddes främst med anledning av (1) ökad konkurrens på marknaden, (2) handelns ökade makt, (3) politiska förändringar samt (4) ökade krav från konsumenterna. Dessa förändringar inom branschen kräver att företagen samarbetar för att utnyttja sina respektive resurser maximalt.

Genom denna allians kan de medverkande företagen koordinera sitt resursutnyttjande, på nedan redovisade sätt, för att stärka sina marknadspositioner. Slutsatserna bygger på en litteraturgenomgång samt analys av ett eventuellt samarbetet mellan Milko, Valio och Skånemejerier. På följande punkter finns möjligheter till samordning av resurser inom den studerade alliansen:

- i) Starka varumärken
- ii) Starka regionala hemmamarknaderna
- iii) Export
- iv) Leveranskontrakt
- v) Sortiment
- vi) Distributionen
- vii) Forskning och produktutveckling
- viii) Försäljning

Genom koordinering av ovan beskrivna resurser finns möjligheter till både besparingar och ökade intäkter. Milko och Skånemejerier har potential för synergieffekter, medan samarbetet med Valio medför tillgång till resurser som är knappa hos de svenska företagen. De svenska företagens motiv till samarbete kan beskrivas som att behålla, utveckla och kombinera resurser, medan samarbetet med Valio handlar om att få tillgång till nya resurser.

Summary

Sofie Eriksson: *Resource deployment in strategic alliances. A study of the collaboration between two Swedish and one Finnish dairy cooperative*. Master's thesis from Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, 2006.

The aim of this study is, using the Resource-Based Theory, to explore how dairy processing firms may coordinate their use of resources in a strategic alliance. Alliances are important because of current market changes on the Swedish dairy industry. The collaboration which is analyzed is the one between two Swedish cooperatives (Milko and Skånemejerier) and one Finnish one (Valio).

In recent years Swedish dairy processors have faced intensified competition on their home markets as well as on foreign markets. The retail chains are increasing their power because of private label products and low priced milk variants. To handle the challenges the processors may benefit from collaboration. Internationalizing of production and sales may be helpful.

So the dairy industry is subject to major structural changes. The retail chains seek nationwide contracts and for the dairy processors to win those contracts they must deliver large volumes. Most Swedish dairy cooperatives are small and have problems to get such large volumes so some kind of collaboration is necessary.

Discussions about collaboration between Milko, Skånemejerier and Valio started mainly because of the following reasons; (1) intensified competition, (2) the retail chains' higher power, (3) political changes and (4) higher demands from consumers. For the industry to adapt to these changes collaboration is needed. Every firm needs to use its resources optimally.

Through an alliance the companies are able to coordinate their use of resources in many ways, to coordinate their use of resources, and to get stronger market positions. The conclusions are built on a study of appropriate literature and interviews with top representatives within Milko, Skånemejerier and Valio. The following issues are promising fields for co-ordination of the alliance partners' resources:

- i) Strong brand names
- ii) Strong regional home markets
- iii) Exports
- iv) Delivery contracts with retailers
- v) Assortment
- vi) Distribution
- vii) Research and development
- viii) Sales efforts

Coordination of resources may bring both lower costs and higher incomes for the three dairy processors. Milko and Skånemejerier are quite similar firms and the collaboration between these two is much about keep and combining resources. At the same time as their collaboration with Valio concerns obtaining new resources.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemanalys och syfte	2
1.3 Rapportens struktur.....	3
2. Bransch- och företagsbeskrivningar	4
2.1 Branschbeskrivning.....	4
2.1.1 Mejeribranschen i ett europeiskt perspektiv.....	4
2.1.2 Historiska marknadsförutsättningar för mejeribranschen i Sverige	6
2.1.3 Dagens marknadsförutsättningar för mejeribranschen i Sverige.....	8
2.1.4 Import och export.....	10
2.2 Företagsbeskrivningar.....	10
2.2.1 Milko.....	10
2.2.2 Skånemejerier	12
2.2.3 Valio.....	13
3. Teoretiska utgångspunkter	15
3.1 Resource-Based Theory (RBT).....	15
3.1.1 Resursprofiler.....	15
3.1.2 Resurspositioner och resursbarriärer	16
3.2 Typer av resurser.....	16
3.3 Strategiska allianser	17
3.3.1 Hur strategiska allianser skapas	17
3.3.2 Integration och beroende inom strategiska allianser	18
3.4 Resource-Based Theory och strategiska allianser	19
3.5 Alliansernas resultat.....	20
3.6 Sammanfattning av teorin	21
4. Tillvägagångssätt	22
4.1 Den öppna individuella intervjun.....	22
4.2 Genomförandet av intervjun	23
5. Alliansen mellan Milko, Skånemejerier och Valio	25
5.1 Inledning	25
5.2 Motiv för alliansen	25
5.2.1 Ökad konkurrens	25
5.2.2 Handelns ökade makt	26
5.2.3 Politiska förändringar.....	26
5.2.4 Krav från konsumenterna.....	27
5.3 Lägre kostnader kontra ökade intäkter.....	27
5.4 Resurser hos de tre studerade företagen.....	27
5.4.1 Milkos resurser.....	27
5.4.2 Valios resurser	28
5.4.3 Skånemejeriers resurser	28
5.5 Möjligheter till koordinering av resurser	29
5.6 Möjliga samarbetsprojekt.....	29
5.6.1 Gemensam försäljnings- och marknadsorganisation.....	30
5.6.2 Gemensamt sortiment	30
5.7 Problem som kan uppstå i och med samarbete	31
5.8 Alliansens samt den nordiska mejeribranschens och framtid.....	31

6. Diskussion och slutsatser	33
6.1 Resursprofiler.....	33
6.1.1 Milkos resursprofil	33
6.1.2 Valios resursprofil.....	33
6.1.3 Skånemejeriers resursprofil.....	33
6.2 Alliansens struktur	34
6.2.1 Integration och beroende.....	34
6.2.2 Tillgång till resurser	35
6.3 Koordinering av resurser.....	36
6.4 Om tre blir ett – alliansens resultat och framtid	37
Källförteckning	39
Bilaga: Intervjuguide.....	42

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Svenska mejeriföretag har på senare tid märkt av en allt hårdare konkurrens på sina hemmamarknader, den europeiska marknaden och världsmarknaden. Det ökande antalet egna märkesvaror samt inträdet av lågprismjolk ändrar maktbalansen mellan handelskedjorna och livsmedelsindustrierna (Wickberg 2001). Internationalisering av produktion och försäljning är därför många gånger nödvändig för dessa företag i syfte att stärka konkurrensförmågan. Detta medför att mejeriföretagen måste vara mer flexibla för att klara sig under de allt mer dynamiska förhållandena.

Många viktiga marknadsaktörer påverkar mejeriföretagen så som dagligvaruhandeln, storkökssektorn och inte minst konsumenterna. Dagligvaruhandeln koncentreras och internationaliseras mer och mer, storkökssektorn växer snabbt och får en allt större roll, konsumentbeteendet ändras och framtida revideringar av jordbrukspolitiken kommer att få stora konsekvenser för mejeriernas strategier. Mejeriföreningarna har tvingats in i en priskonkurrens, vilket medför lägre priser till kedjorna, vilket kan vara en av anledningarna till de senaste årens fallande avräkningspriser till mjölkproducenterna (Hedberg 2004; von Unge 2005).

Det är ännu (maj 2006) alltför tidigt att värdera utfallet av den nya konkurrenssituationen. Detta bestäms av hur konsumenterna kommer att agera – hur stor priskänsligheten är, hur stora konsumentgrupper som väljer lågpris, vilken märkeslojalitet som finns, mm. Dock är det ingen tvekan om att mejeriföreningarna har problem – vi vet bara inte hur stora problemen är.

För att hantera dessa förändringar och samtidigt behålla sina konkurrensfördelar kan företagen samarbeta med andra. De mindre och medelstora föreningarna kan expandera sitt samarbete med varandra liksom med utländska partners. Utvidgat och fördjupat samarbete mellan de olika svenska mejeriföreningarna torde inte bereda några större svårigheter, i och med att de redan har nära relationer. Däremot finns större anledning att rikta uppmärksamhet mot de mindre och medelstora föreningarnas internationella samarbeten. De senaste fyra åren har de 15 största mejeriföretagen i Europa ingått mer än 200 strategiska allianser (Hedberg 2004; Nilsson & Björklund 2003).

I denna studie studeras det samarbete, som diskuteras mellan Milko, Skånemejerier och det finska mejerikooperativa företaget Valio. Det uttalade syftet med en allians är att den skall bli en stark aktör på den nordiska mejerimarknaden (www.lantbruk.com 2006-02-02).

Samarbete mellan företag kan ske på olika sätt. En indelning är i fusioner, förvärv, deläggande, allianser, licensgivning samt lösa samarbeten (van der Krogt, under utgivn.). Tidigare studier säger att mejerikooperativa företag ägnar sig främst åt fusioner, licenser och lösa samarbeten. Investerarägda mejerier använder oftast förvärv och deläggande, medan allianser är lika vanliga i båda grupperna. Förklaringen är att kooperativa företag har begränsade finansiella resurser, samtidigt som de undviker risktagande. Givetvis är fusioner mellan olika mejeriföreningar också riskfyllda, i all synnerhet om företagen har hemvist i olika länder (Madsen & Nilsson 2005). Samtidigt gäller att vissa samarbeten mellan två kooperativa föreningar, vilka båda har till syfte att avsätta sina medlemmars råvara, kan ha svårigheter, till exempel sådana där båda parter åtar sig att sälja varandras produkter på sina egna hemmamarknader (Westberg 2002).

1.2 Problemanalys och syfte

Mot bakgrund av ovanstående resonemang riktas studiens fokus mot företagssamverkan mellan kooperativa företag i olika länder, så kallad transnationell Kooperation. Ett preliminärt syfte kan formuleras som *att fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande vid strategiska allianser, varvid det också blir nödvändigt att beakta vilka svårigheter detta kan innebära.*

Målsättningen med olika typer av samarbeten är förbättrad ekonomi genom att de deltagande parterna får starkare marknadsställning. I detta ligger möjligheter att få leveranskontrakt med handelskedjor, att fler produkter kan utvecklas och introduceras med lönsamhet, att prisnivån vid försäljning till konsumenter och handelsföretag ska kunna bli högre, att ett större antal handelsföretag vill saluföra produkterna, mm. Dessa exempel visar att allianser kan bidra till såväl ökade intäkter som en lägre kostnadsnivå. Genom att de deltagande parterna kan producera åt varandra, kan produktionskostnaden per enhet sänkas, och produktutvecklings- och lanseringskostnaden kan sänkas, till exempel. Genomgående är att resurser ska kunna utnyttjas bättre.

För att fastställa hur olika typer av samarbeten kan stärka de inblandade företagens konkurrenssituation kan man granska de resurser varje företag besitter, mera precist hur de olika resurserna kan komplettera och ersätta varandra. Vad som är intressant är olika karakteristika för var och en av resurstyperna. Genom att kombinera resurser av ett bestämt slag hos en av samarbetsparterna med andra resurser av ett annat slag hos ett annat företag kan företagen åstadkomma resultat, som inget av dem vore kapabelt att göra på egen hand. En central fråga är därmed vad som kännetecknar resurser av skilda slag hos de olika företagen. Exempel på resurser är arbetskraft, kapital, fabriker, marknadstillgång, image och teknologiskt kunnande. Resonemang av detta slag finns inom den så kallade *Resource-Based Theory* (RBT, resursbaserad teori). Denna är väl lämpad att utgöra studiens teoretiska grund.

I princip kan strategiska allianser syfta till att man vinner fördelar på vilka geografiska marknader som helst. Ett exempel är Valios licensförsäljning. I denna studie riktas dock fokus på gemensamma ansträngningar att nå en starkare position på den svenska marknaden. Det skulle innebära alltför stor komplexitet att även beakta internationella satsningar.

De tilltänkta alliansen mellan Milko, Skånemejerier och Valio fungerar som den empiriska basen för studien. En begränsande faktor är att alliansen är under etablering och konkreta former av samarbetet har inte bestämts. Vidare måste beaktas att det kan finnas svårigheter att i djupet studera ett finskt företag, som primärt arbetar på den finska marknaden – både språkliga hinder och bristande kunskaper om den finska marknaden. Det betyder att studien får större tyngdpunkt på Valios svenska dotterföretag Valio Sverige AB.

Det är svårt att i en studie granska alla möjliga samarbetsprojekt företagen emellan, eftersom sådana kan spänna över en enorm bredd. I stället är det nödvändigt att fokus riktas mot ett begränsat antal projekt, som är väl avgränsade och konkreta. I denna studie kommer två projekt att väljas ut. Vilka samarbetsprojekt som väljs ut kan inte sägas förrän en närmare genomgång av de tre mejeriföretagens allians har gjorts (kapitel 5).

Efter dessa preciseringar kan ett definitivt syfte för studien anges: *Att med användande av Resource-Based Theory fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser så att de kan stärka sina marknadspositioner på sina hemmarknader.*

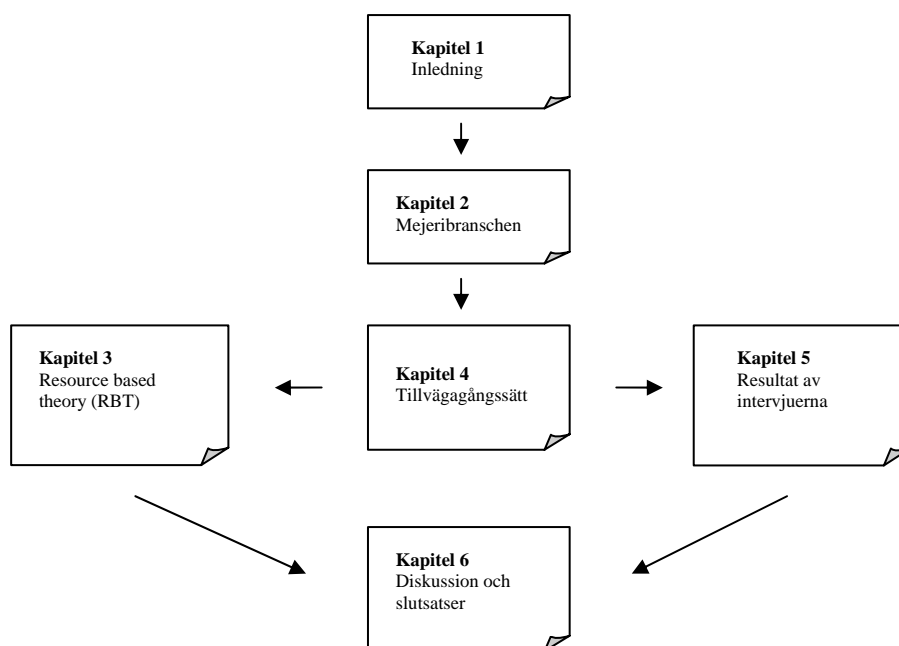
Ur denna syfteformulering kan vaskas fram ett antal mera konkreta frågor, till exempel:

1. Hur ser de respektive företagens resursprofiler ut? Vilka resurser är företagens styrkor, och vilka är deras svagheter?
2. Hur kan de olika resursuppsättningarna komplettera partnerföretagets resurser, och detta för olika typer av samarbetsprojekt?
3. Hur kan strukturen komma att se ut på den allians som eventuellt kommer mellan Milko, Skånemejerier och Valio?
4. Om beslut tas om att bilda en allians, hur kan denna komma att förändras med tiden, till exempel om tio år?

1.3 Rapportens struktur

Rapporten består av sju kapitel, som hänger samman enligt figur 1-1.

- Inledningsvis, i *kapitel 1*, redogörs för uppsatsens bakgrund, problemanalys och syfte.
- I *kapitel 2* följer en beskrivning av konkurrensförhållanden inom mejerisektorn, inklusive den vertikala konkurrensen mellan dagligvarukedjorna och mejeriföreningarna. Även ett historiskt perspektiv behandlas liksom ett internationellt sådant.
- Den teori, som i första hand används är den så kallade resursbaserade teorin, som redovisas i *kapitel 3*. Denna är konstruerad just för analyser av strategiska samarbeten mellan företag och har vunnit en bred acceptans.
- I *kapitel 4* beskrivs det tillvägagångssätt, som används för den fortsatta delen av arbetet, samt en beskrivning av hur intervjuerna genomfördes.
- Data redovisas i *kapitel 5*, och omfattar intervjuer med ett antal ledande tjänstemän inom de tre involverade företagen.
- Empirin i form av intervjuerna tolkas i de teoretiska termerna, varefter slutsatser dras i *kapitel 6*.



Figur 1-1: Rapportens uppbyggnad

2. Bransch- och företagsbeskrivningar

2.1 Branschbeskrivning

2.1.1 Mejeribranschen i ett europeiskt perspektiv

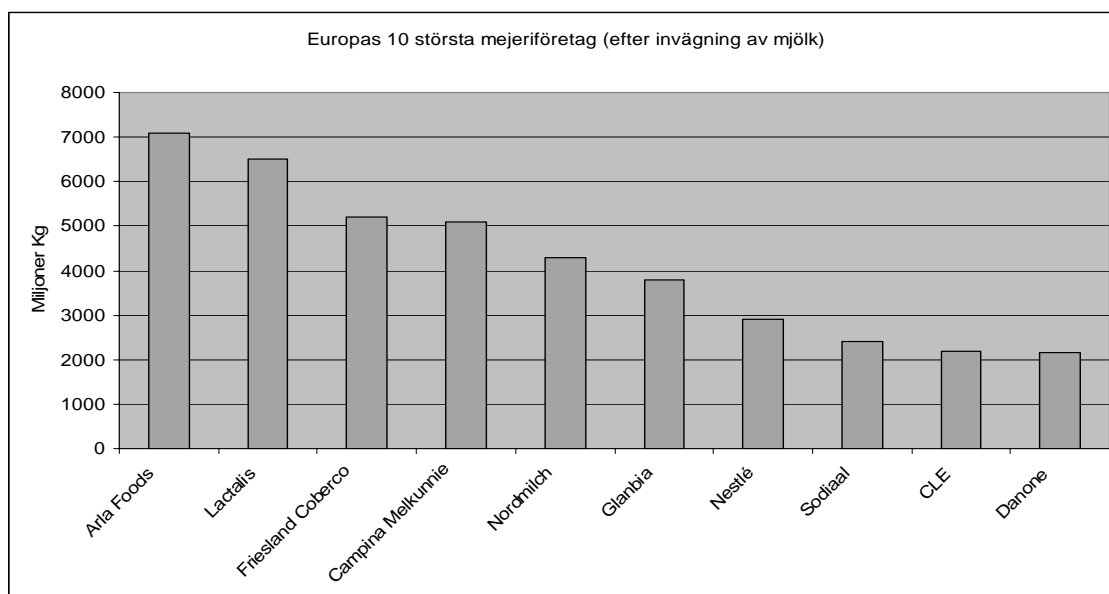
Struktur

För att förstå varför stora strukturförändringar sker inom den svenska mejeribranschen bör man granska de förändringar, som sker på den europeiska marknaden. Konkurrensen har under senare år hårdnat även på den europeiska marknaden. Mejeriföretagen har idag en större internationell strävan för att nå de mest lukrativa marknaderna. Detta tvingar fram fusioner och samarbeten av olika slag. Företag inom den europeiska mejeribranschen, vare sig de är investörägda eller kooperativa, söker strategier för att stärka sin konkurrensförmåga.

Mejeriföretagens produkter rör sig över landsgränser. Marknaden är i förändring och blir mer europeisk. Trenden kommer troligtvis att fortsätta, och mejeriföretagen får lära sig att det kommer in fler mejeriprodukter utifrån. De stora livsmedelsföretagen kan producera till lägre kostnader och får därför större marginal vid en lägre prissättning. De mindre svenska mejeriföretagen har inte samma förutsättningar och därför blir marginalerna mindre.

Allt fler mejeriföretag går idag samman. Danska MD Foods fusionerade i april år 2000 med Arla. Denna fusion var den första större fusion mellan två europeiska kooperativ av olika nationalitet. Resultatet blev ett multinationellt företag och Europas största livsmedelsföretag (Westberg 2002, s 5). Figur 2-1 visar storlekarna av Europas tio största mejeriföretag, mätt i miljoner kilo invägd mjölk.

De största mejeriföretagen i Europa vägde år 2000 in 32 procent av EUs mjölkproduktion, vilket är en ökning med fem procentenheter sedan 1995. Trenden mot större mejeriföretag går allt snabbare och kommer troligen att fortsätta de närmaste åren (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).



Figur 2-1: Europas 10 största mejeriföretag mätt i antal kilo invägd mjölk. Källa: www.svenskmjolk.se 2006-02-13

Det finns fortfarande många små mejerier, särskilt i Sydeuropa. I till exempel Italien fanns det år 2000 knappt 2000 mejeriföretag och i Grekland cirka 800. I norra Europa har de flesta lokala mejerier fusionerat och bildat regionala eller nationella företag. Arla Foods och Valio är exempel på företag som vuxit genom en lång rad av fusioner och nu dominerar den nationella marknaden (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Kooperation – den dominerande ägandeformen

I de flesta EU-länder, även utanför Norden, dominerar de jordbrukarägda kooperativa mejeriföreningarna. I Nederländerna, Tyskland, Irland och Portugal är den kooperativa företagsformen stark. De kooperativa mejeriföreningarnas marknadsandel i Frankrike är cirka 50 procent (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Att mjölksektorn har en så hög integrationsgrad i kedjan från mjölkko till konsument hänger bland annat samman med att mjölk är en färsk råvara som kräver regelbunden hämtning i slutna system. Tidsperspektivet för mjölkföretagaren är långt på grund av dennes stora investeringarna i fasta tillgångar. Bonden måste därför vara garanterad avsättning för mjölkråvaran. Mjölkföretagarnas förhandlingsstyrka gentemot andra aktörer ökar också i hanteringen av stora volymer mjölk, antingen för att sälja vidare i oförädlad skick eller gå vägen genom egen förädling. Dessa faktorer medför fördelar för mjölkföretagarna att äga och kontrollera en stor del av förädlingskedjan i ett medlemsägt företag (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Affärsstrategi

Inget av de större mejeriföretagen inom EU har som huvudsaklig affärsstrategi att tillverka smör och mjölkpulver för att sedan sälja till interventionspris. För att uppnå lönsam tillverkning väljer företagen istället att satsa på att vidareförädla produkterna, sälja dessa under egna varumärken, tillverka specialprodukter eller utnyttja möjligheterna på den lokala marknaden. Frankrike förknippas med starka varumärken på mejeriprodukter. Exempel på sådana är yoghurtmärkena Danone och Yoplait, som genom licensavtal om tillverkning och försäljning blivit europeiska varumärken. Det är dock bara några få mejeriprodukter som är kända utanför den egna hemmamarknaden (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Den alltmer konkurrensutsatta branschen har också påverkat de europeiska mejeriföretagens strategier och har drivit dessa till att bli mer marknadsorienterade. En övergång från en strategi som till stor del byggd på produktutveckling till en fokusering på marknaden är ingen lätt uppgift för dessa företag, speciellt inte i en så traditionell och konservativ bransch som mejeribranschen (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Framtiden

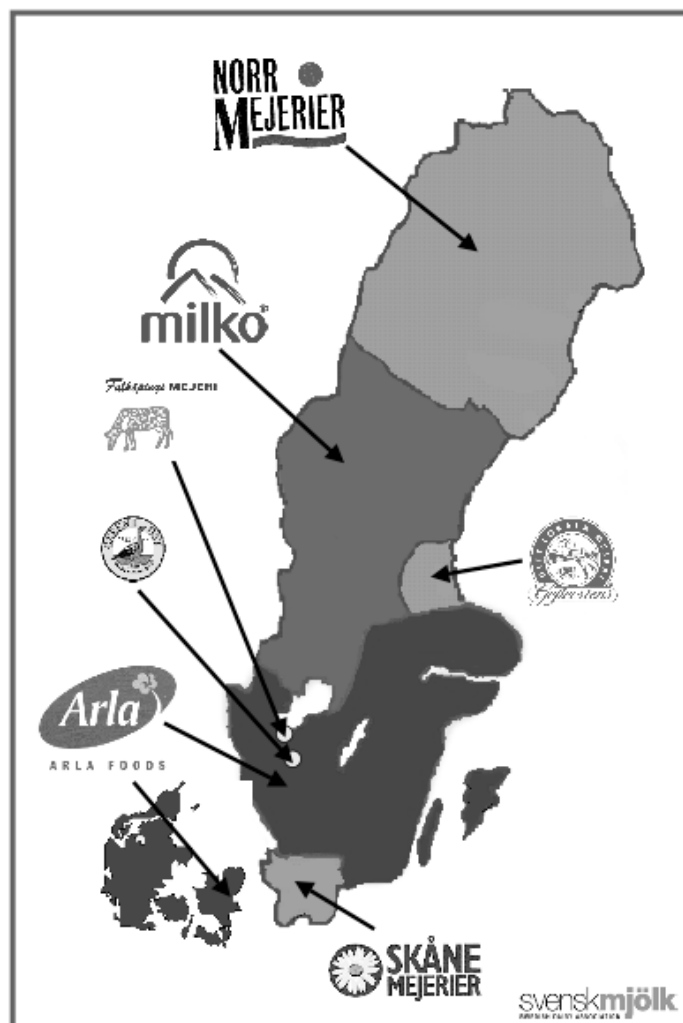
Mejeriindustrin fortsätter troligtvis att koncentreras som en följd av dagligvaruhandelns koncentration, marknadsorientering av den gemensamma jordbrukspolitikerna samt fortsatta internationella liberaliseringen genom WTO-förhandlingarna. Alla dessa faktorer ökar konkurrensen inom branschen, vilket leder till att en fortsatt koncentration av mejeriindustrin som tvingar mejeriföretagen till att stärka sin ställning. Troligtvis blir verksamheten för dessa företag också mer gränsöverskridande och med en ökad global konkurrens. Därför kommer aktörerna i mejeriindustrin att söka samverka med dagligvaruhandeln, satsa på mer förädlade varumärkesprodukter samt gå in i strategiska allianser och andra samarbetsformer. De mindre

företagens möjligheter består främst i att utveckla nischprodukter och/eller positionera sig som en ledande och kvalitetsmedveten partner till dagligvaruhandelns egna varumärken (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Denna uppsats koncentreras på den svenska mejerimarknaden. För att förstå utvecklingen av denna behöver man även se tillbaka på hur den har förändrats historiskt.

2.1.2 Historiska marknadsförutsättningar för mejeribranschen i Sverige

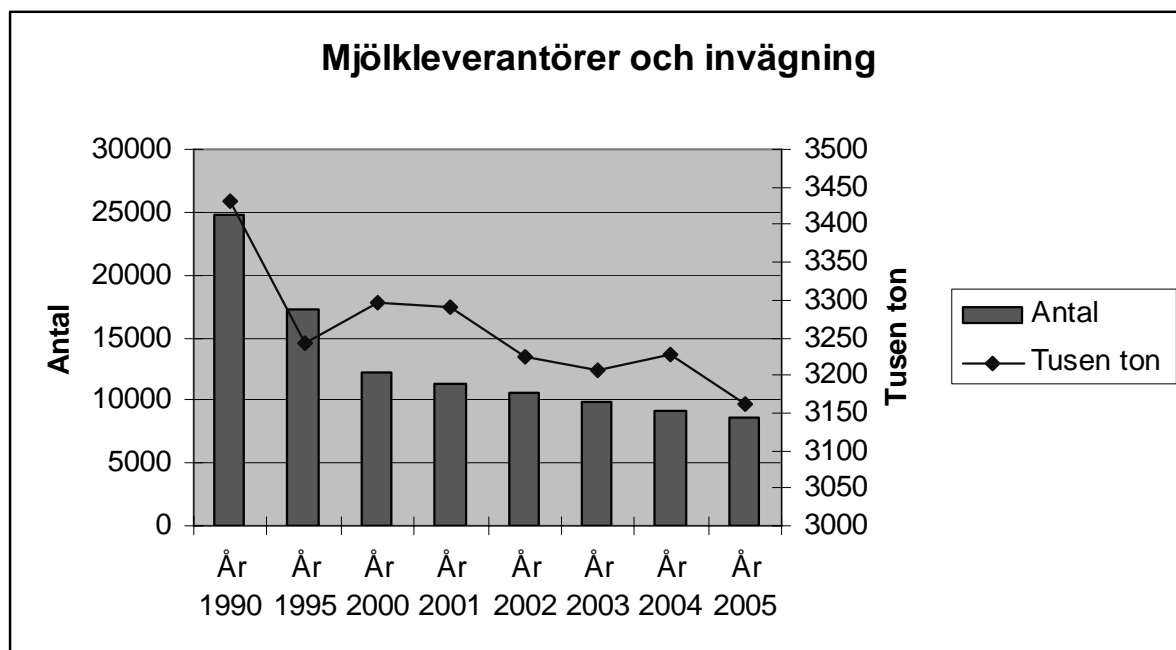
I Sverige fanns det vid början av förra seklet flera hundra mejerier. Förändringarna inom branschen har varit stora. I början av 2005 fanns det bara 15 mejerier kvar, endast sju med rikstäckande försäljning. Dessa sju kan ses i figur 2-2 nedan, samt på vilka regionala marknader företagen ursprungligen arbetade på (Westberg 2002, s 7; Svensk Mjolk 2005, s 8).



Figur 2-2: De sju mejeriföretagen med rikstäckande försäljning som fanns i början av 2005.

Källa: www.mejeri.info 2006-06-06

Även primärproducenterna följer utvecklingen mot färre enheter. År 1960 fanns i Sverige drygt 200 000 mjölkbönder. Idag är det knappt 9 000 och siffran sjunker ständigt, se figur 2-3. Under de senaste åren har i snitt 1 000 mjölkbönder per år slutat med sin verksamhet. Antalet kor minskar samtidigt, men produktionen är ungefär lika stor. Förändringen har varit enorm de senaste decennierna (Svensk Mjolk 2005 s 8; www.svenskmjolk.se 2006-02-13).



Figur 2-3: Utvecklingen av antalet mjölkleverantörer och total invägd mjölk i Sverige mellan 1990 och 2005. Källa: Svensk Mjolk 2005

Idag har en besättning i snitt 44 mjölkkor. I mitten av 1960-talet var 10 till 14 kor den vanligaste besättningsstorleken. Enligt den officiella kokontrollen gav en genomsnittlig ko under år 2000 cirka 8500 kilo mjölk, medan medelkon 1965 gav ungefär 5000 kilo mjölk på ett år. Omkring hälften av landets mjölkproduktion sker i det så kallade mjölkbältet, som sträcker sig från Halland i väst till Gotland i öst. I detta område finns många av de mjölkbönder som har en tro på framtiden och som de senaste åren bestämt sig för att satsa (Svensk Mjolk 2005; www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Innan Sverige gick med i EU var exporten mest ett sätt för mejerierna att bli av med överskottsquantitet. Huvuddelen av denna export utgjordes av smör och skummjölk, det vill säga produkter som betalar sig dåligt. Nu när utländska aktörer har fullt tillträde till den svenska marknaden, måste inhemska producenter utarbeta strategier för att försvara sin position. Nilsson & Bärnheim (2000, s 8) anger sju strategier som de svenska mejeriföretagen mer eller mindre varit tvungna att följa efter EU-inträdet. Dessa är:

- 1) De svenska mejerierna har varit tvungna att sänka priset på sina produkter så pass mycket att inte återförsäljarna, det vill säga butikskedjorna, hellre väljer importerade produkter.
- 2) En stor andel av den invägda mjölken transformeras till produkter, som inte är lika utsatta för den hårda pris konkurrens som råder mellan de större företagen i Europa.
- 3) Dagens produktutveckling fokuseras mer och mer kring produkter, som inkluderar någon form av mervärde, till exempel funktionella livsmedel.

- 4) De svenska mejerierna har satsat på reklam för att kunna marknadsföra sina produkter. En satsning på starka varumärken har också inletts.
- 5) Den svenska mejeriindustrin söker nya distributionskanaler för att nå nya marknader både utomlands och i Sverige.
- 6) De svenska mejeriföretagen har tidigare huvudsakligen levererat till en regional, alternativt nationell marknad. Om de svenska mejeriföretagen ska kunna konkurrera på en internationell marknad måste de öka sin ”know-how” och skaffa kunskap om marknaden och dess aktörer.
- 7) All export är idag inte lönsam. Denna kan ändå motiveras för att få bort en överproducerad volym som annars skulle kunna leda till ett prisfall på hemmamarknaden.

2.1.3 Dagens marknadsförutsättningar för mejeribranschen i Sverige

Mjölkbönderna skapar arbetstillfällen i regionerna, men deras yrkesroll har förändrats. Internationaliseringen och den globala handeln av mjölk har gjort det nödvändigt för bonden att bli mjölkföretagare. Dagens mjölkbönder sköter ofta sina gårdar med hjälp av avancerade datasystem, som knyter samman biologi, teknik och ekonomi. För konkurrenskraft krävs mycket specialkunskap, och specialisering är nödvändig. Ny teknik, exempelvis automatiska mjölkningssystem, medför nya möjligheter för mjölkbönderna, inte minst sociala. Nya former för samarbete, till exempel samägda gårdar, medför förändrat företagande (www.svenskmjolk.se 2006-02-13).

Förhållandena inom den svenska mejerisektorn är under ständig förändring. Konkurrenstrycket hårdnade betydligt under 2005 och det ökande antalet egna märkesvaror samt inträdet av lågprismjölk ändrar maktbalansen mellan handelskedjorna och livsmedelsindustrierna. Detta medför att mejeriföretagen måste vara mer flexibla för att klara sig under de allt mer dynamiska förhållandena. Mejeriföreningarna har tvingats in i en priskonkurrens, som medför kraftigt fallande priser till kedjorna, vilket kan leda till fallande avräkningspriser till mjölkproducenterna (Wickberg 2001; von Unge 2005).

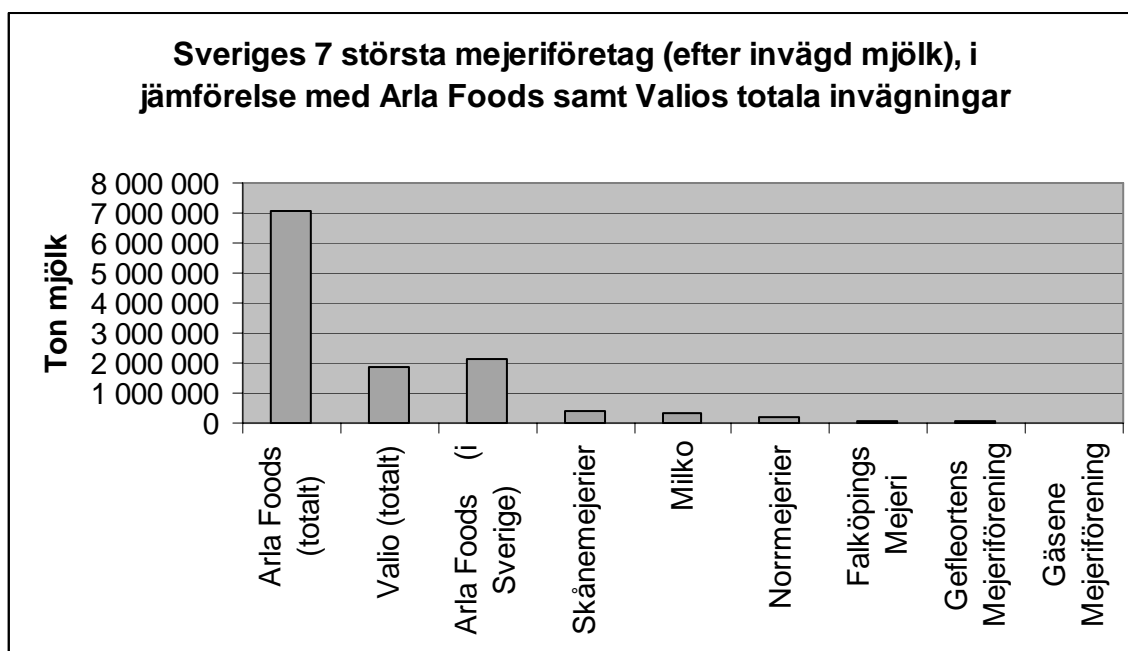
De mejerikooperativa föreningarna i Sverige, se tabell 2-1, har tillsammans nästan 100 procent marknadstäckning vid insamlandet av råmjölken från bönderna. Det största ickekooperativa mejeriföretaget är Wapnö gods i Halland (Nilsson & Björklund 2003). Föreningarna har extremt olika storlekar:

Tabell 2-1. Sveriges mejerikooperativa föreningar och dess inleverans av mjölk samt antalet leverantörer

Kooperativ förening	Inleverans (ton) 2005	Leverantörer (st) 2005
Arla Foods (i Sverige)	2 114 000	5 360
Skånemejerier	375 000	834
Milko	362 240	1 353
Norrmejerier	187 363	705
Falköping	72 000	188
Gefleortens mejeriförening	40 275	140
Gäsene mejeriförening	18 129	56

Källa: Arla Foods Årsredovisning 2004/2005; Skånemejeriers Årsredovisning 2005; Milkos Årsredovisning 2005; Norrmejeriers Årsredovisning 2005; Falköpings mejeriers Årsredovisning 2005; Gefleortens Mejeriförenings Årsredovisning 2005; Gäsene Mejeri 2006

Arla Foods, Skånemejerier och Milko kontrollerar idag ca 90 procent av landets totala mjölkinvägning. I figur 2-4 visas storleken på de svenska mejeriföretagen i jämförelse Arla Foods (totalt) samt med Valio (totalt).



Figur 2-4: Sveriges sju största mejeriföretag mätt i invägd mjölk. Källa: www.svenskmjolk.se 2006-02-13; Valio Annual Report 2005

Skånemejerier avstod i januari 2006 erbjudandet om ett samarbete med Arla. Ett sådant samarbete ansågs vara liktydigt med fusion eller uppköp. Istället valde det sydsvenska mejeriet att starta en diskussion med nordsvenska Milko och finska Valio. Det som föll avgörandet var Skånemejeriers önskan att leva kvar som självständig förening. Skånemejeriers styrelse är mån om företagets namn och starka ställning på den lokala marknaden. I en situation, där handeln strävar efter riksavtal, har allianser blivit viktigare. Sedan hösten 2005 har Skånemejeriers styrelse därför övervägt möjligheterna till nya samarbeten (www.lantbruk.com 2006-02-10).

Förändringar i mejeristrukturen ger möjlighet till kostnadsbesparingar. I fallet Arla och Skånemejerier skulle en fusion ha inneburit kostnadsbesparingar på 238 miljoner kronor (www.lantbruk.com 2006-02-10).

Kampen om kunderna är stenhård och då krävs stora volymer. Fyra à fem svenska mejerier slåss om varje kontrakt. Utländska företag blir allt bättre på att sälja dyrare yoghurt och hälsoprodukter i Sverige. Samtidigt har Arla pressat priset på vanlig mjölk genom rikslansering av lågprismjölken Klöver. Dessutom spelar handeln ut mejerierna mot varandra genom att kräva rikstäckande kontrakt. Milko och Falköping förhandlade nyligen (februari 2006) till sig en order på 48 000 ton färskvaror mitt framför näsan på Arla, som just drabbats av sitt största bakslag någonsin i Mellanöstern (www.lantbruk.com 2006-02-10).

I Land Lantbruk den 10:e februari 2006 uttalar sig Arlas Nordenchef om konkurrenssituationen inom den svenska mejerisektorn. Han talar om situationen som en tävling i fyra grenar:

1. *Varumärkesprodukter*: en internationell tävling där franska Danone och finska Valio har stora chanser att hamna på prispallen.

2. *Lågpristävlingen*: Arla har tagit täten med Klöverprodukterna.
3. *EMV*: Det finns en match om handelns egna varumärken, EMV-varor till ICA, Coop och Axfood. En osäker match där allt kan hända. Vinnare är redan klar: Handeln.
4. *Lokala marknaderna*: Detta är det verkliga ”krogslagsmålet”. Milko, Gefleortens och Falköpings tar Willys, Arla tar Lidl och Arla och Skånemejerier tillsammans levererar till Netto. Men detta samtidigt som ständiga förhandlingar pågår.

Vad gäller EMV bör också nämnas konsumenterna som vinnare. Undersökningar visar att priset på mat inte har ökat i samma takt som priset på andra varor, vilket delvis kan bero på handelns EMV. Flera varugrupper inom livsmedel blev till och med billigare under 2004 jämfört med 2003. Det var bara en tiondels procents minskning, medan den allmänna prisnivån i Sverige steg med 0,7 procent under 2004 (www.butikstrender.com 2006-03-28).

2.1.4 Import och export

Flera bedömare pekar på behovet av export. Mejeriföreningarna borde fokusera mer på exportmarknaderna istället för att konkurrera så hårt på hemmaplan. De kan inte längre bara ha det lokala perspektivet. De måste möta importen och konkurrensen med en export ut ur landet. Sverige har tidigare upplevts vara stort nog att rymma alla aktörer samt tillräckligt stort för att ha ett högre mjölkpris än andra. Så är det inte längre (www.lantbruk.com 2006-02-10).

Efter att Sverige gick med i EU 1995 har en förändring skett på den europeiska marknaden. Allt fler mejeriföretag är idag verksamma på en internationell marknad. Sverige är dock inte någon stor exportör av mejeriprodukter. Under 2004 exporterades 90 575 ton mejeriprodukter medan det importerades 122 884 ton. Exporten bestod till största del av mjölkpulver (28 816 ton), mjölk och grädde, ej förpackad (21 691 ton), smör (17 979 ton) och ost (16 293 ton). Importen bestod till största del av ost (55 503 ton), smaksatt yoghurt (27 970 ton) samt mjölk och grädde, förpackad (17 597 ton) (Svensk Mjölk 2005).

2.2 Företagsbeskrivningar

2.2.1 Milko

Under 2000 gick Milko Mejerier och NNP (Nedre Norrlands Producentförening) samman till det som idag är Milko. Syftet med fusionen var att tillgodose konsumenternas krav på nya produkter, kundernas krav på en bra leverantör samt producenternas krav på betalningsförmåga, rådgivning och service (Nilsson & Björklund 2003, s 186).

Milkos vision är att bli Sveriges mest intressanta livsmedelsföretag. Värden som prioriteras i företaget är nära, naturligt och nytänkande. Milkos område sträcker sig från Jämtland i norr till Dalsland i söder. Det motsvarar en tredjedel av Sveriges yta, men bara 13 procent av befolkningen som krymper i antal. Huvudkontoret är förlagt till det som tidigare var NNPs lokaler, i Östersund (Milkos Årsredovisning 2004).

Med 11 % av den svenska mjölkinvägningen är Milko Sveriges tredje största mejeriföretag efter Arla Foods och Skånemejerier. Företaget producerar mjölk, fil, grädde, yoghurt, messmör, ost, mjukost, smör, mjukglassmix, låglaktosmjölk, brödglans, lightdrycker och mjölkpulver. Avsättningen sker till Milkos närmarknad, till Sverige i övrigt samt till exportmarknader.

Föreningen ägs av cirka 1 300 mjölkbönder. Invägningen är 362 miljoner kilo mjölk. Mejeriproduktion inom Milko bedrivs i Östersund, Sundsvall, Bollnäs, Grådö samt Karlstad. Omsättningen för Milko är drygt 2,6 miljarder kronor (2005) per år (Nilsson & Björklund 2003, Milkos Årsredovisning 2005; Svenk Mjök 2005).

Under 2004 ökade Milkos export med drygt 47 procent jämfört med året innan och det är främst exporten av ost som ökar. Milkos största exportmarknad är Grekland, som svarar för femtio procent av den totala exporten. USA, England, Finland, Ryssland och Spanien är andra länder som Milko exporterar till. I december 2005 träffade Milko ett avtal med IKEA, vilket innebär att Milko från och med 2006 är leverantör av mjukglassmix till alla IKEAs varuhus i Europa och Ryssland. Detta avtal innebär att volymerna för mjukglassmix kommer att mer än fördubblas (Milkos Årsredovisning 2004, Milkos Årsredovisning 2005).

Ansvar för närmarknadsområdet ligger hos Milko Färsvaror, och distributionen sker genom egna leveranser samt genom samdistribution med andra företag, till exempel Scan. De främsta kunderna är detaljhandel, servicebutiker och storhushåll (Nilsson & Björklund 2003).

Bull-Olles Bageri AB är Milkos dotterbolag och tillverkar bageri- och konditorivaror, paltbröd, Hälsinge Ostkaka samt Moas Ostkaka. Försäljningsområdet är Hälsingland, Dalarna och Gästrikland. Moas Ostkaka säljs över hela rlandet, eftersom den tillverkas som ett eget varumärke för Axfood (Milkos Årsredovisning 2004).

För att klara den hårdnande konkurrensen etableras nya samarbetsformer med andra mejeriföretag. Sedan många år har Milko ett nära samarbete med Skånemejerier och i början av 2002 bildade Milko tillsammans med Skånemejerier handelsbolaget Ostkompaniet. Försäljning och marknadsföring av Milkos hårdost på den svenska marknaden, hanteras av Svenska Ostkompaniet HB, vilket ägs till 50 procent vardera av Milko och Skånemejerier. Svenska Ostkompaniet HB har sitt säte i Mörby. Detta samarbete inleddes för att nå en bredare marknad för försäljning av ost samt uppnå samordningsvinster (Milkos Årsredovisning 2004).

Milko inledde i oktober 2004 ytterligare ett samarbete med Skånemejerier. Denna gång startades ett gemensamt bolag för att tillverka egna varumärken för handelns räkning. Milko Skånemejerier Private Label HB, heter företaget (Milkos Årsredovisning 2004).

Under 2005 har Milko inlett och utvecklat samarbeten med andra livsmedelsföretag, till exempel Valio, Gefleortens Mejeriförening och Cerealia. Samarbetet med Cerealia handlar om att företagen syns tillsammans på olika evenemang och i butikskampanjer (Milkos Årsredovisning 2004; Milkos Årsredovisning 2005).

Vidare har Milko ett samarbete med Arla i handelsbolaget Grådö Produktion, vilket ägs till 50 procent vardera av Milko och Arla. Det tillverkar specialprodukter som yoghurt och gräddprodukter i bägare (Milkos Årsredovisning 2004).

Milko har en klar differentieringsstrategi. Det hälftenägda ostbolaget och inte minst satsningen på nya produkter samt lanseringen av dessa utanför närmarknaden är tecken på att differentieringen blir allt tydligare. Nämnas bör också att de ändringar i organisationskulturen, som uppstod efter fusionen, också indikerar att differentieringsstrategin växer sig allt starkare i Milko (Bergström & Varonen 2002; Nilsson & Björklund 2003).

Fusionen år 2000 med NNP bidrog till att kunderna i större utsträckning ser Milko som en attraktiv partner, vilket är viktigt då handeln gör centrala uppköp. Konkurrensen från andra mejeriföretag märks i butikerna, vilket ställer krav på en förändringsbenägen organisation. Detta har också blivit en effekt av fusionen. Alla de förändringar, som fusionen föranledde, har medverkat till att organisationskulturen i företaget har kommit att präglas av förändringsvillighet, nytänkande, starkare marknadsorientering och större dynamik (Nilsson & Björklund 2003).

De pressade marknadsförhållandena föranleder satsning på produktutveckling. Denna sysselsätter sex personer. Arbetet inriktas på att skapa mer innovativa och lönsammare produkter, men även att utveckla nya varianter av befintliga produkter. Under 2004 fokuserade Milko sin produktutveckling på att ta fram nya varianter, nya smaker och nya förpackningar av det produktsortiment som man redan hade. En orsak är bland annat konsumenternas efterfrågan på magra produkter och produkter med ett lägre sockernehåll (Nilsson & Björklund 2003; Milkos Årsredovisning 2004).

2.2.2 Skånemejerier

Skånemejerier bildades 1991 genom en sammanslagning av gamla Skånemejerier och Helsingborgs Mjölcentral. Helsingborgs Mjölcentral grundades 1931 och fusionerades 1986 med Örkelljunga Andelsmejeriförening. Det gamla Skånemejerier bildades 1964 och dess två sista fusioner skedde med Ljungbyortens Andelsförening 1987 och med Västra Karups Mejeriförening 1989 (Westberg 2002).

Skånemejerier är en ekonomisk förening, ägd av cirka 900 mjölkbönder i Skåne och delar av Småland. Skånemejerier omsatte år 2005, 2,8 miljarder kronor och hade 700 anställda. Produktionen sker vid anläggningar i Malmö, Lunnarp, Kristianstad och Hörby. I verksamheten ingår även viss försäljning av inköpta produkter (Skånemejeriers Årsredovisning 2005).

Skånemejerier har aldrig kunnat konkurrera med priset, då företaget är en alltför liten aktör för att kunna erhålla överlägsna stordriftsfördelar. Att lämna den svenska marknaden för andra mer lönsamma utländska marknader är inget alternativ, då Skånemejerier som kooperativ förening i första hand måste betjäna hemmamarknaden. Skånemejerier har istället valt att försöka bli bäst på en nischad marknad. Genom att förse sina produkter med mervärden, som ger företaget högre intäkter, måste mindre priskänsliga kundsegment attraheras (Westberg 2002).

En annan möjlighet för att klara konkurrensen är samarbeten med andra mejeriföretag. I januari 2005 bildade Skånemejerier ett bolag för osttillverkning i Hörby, Hörby Mejeri AB, tillsammans med Bornholms Andelsmejeri. Företagen äger vardera 50 procent (Skånemejeriers Årsredovisning 2005).

I maj 2005 tecknade Skånemejerier en överenskommelse med Svenska Netto tillsammans med Milko och Falköpings Mejeri. Den innebär rikstäckande leverans av mejeriprodukter såsom mjölk, fil och grädde (Skånemejeriers Årsredovisning 2005).

Skånemejerier är ett livsmedelsföretag, som profilerar sig mot hälsa och välbefinnande. Intensiva satsningar har gjorts, som har resulterat i produkter med unika hälsoegenskaper, som ProViva, Primaliv och Hjärtans Lust. Alla är godkända som functional food (Skånemejeriers Årsredovisning 2004).

Finland är Skånemejeriers största utlandsmarknad. Där har företaget fyra personer anställda. Redan 2003 lanserades Viktväktarsortimentet i Finland och i september 2004 lanserades motsvarande sortiment i Danmark (Skånemejeriers Årsredovisning 2004).

Skånemejerier har ett fåtal personer anställda på sin forskningsavdelning. Den övergripande uppgiften är att fånga upp, utvärdera, implementera och driva utvecklingsprojekt samt att ge riktlinjer för Skånemejeriers produktutvecklingsarbete i stort. Verksamheten inom forskning och utveckling är framgångsrik i att skapa och delta i forskningsnätverk och för att säkra ny kunskap i företaget. Forskningsavdelningen är marknadsinriktad och levererar viktiga produktkoncept fortlöpande. Kompetensen har bland annat visats sig genom att inom området för hälsosamma livsmedel få produkter godkända enligt livsmedelsbranschens regler för hälsopåstående (Skånemejeriers Årsredovisning 2004).

2.2.3 Valio

Valio grundades 1905, främst för att exportera smör av hög kvalitet. Därmed blev smör en viktig exportvara för Finland. Efter att ha varit ett andragskooperativ, som tog hand om sina ägarkooperativs mjölk och produkter blev Valio aktiebolag 1992 efter påtryckningar från konkurrensmyndigheten. Valio ägs idag av 28 finländska mejeriföreningar, som får sin mjölk av ca 16 000 mjölkproducenter (www.valio.se 2006-02-03, Davidsson & Ingvarsson 2006).

Bara 18 av mejeriföreningarna levererar mjölk och flera av ägarföreningarna har endast ett fåtal aktier. Flera fusioner mellan föreningarna är på väg. Mejeriföreningarna håller i den mesta kontakten med medlemmarna, ansvarar för mjölkinsamlingen och leveranserna till Valio. I praktiken styr dock Valio AB intransporterna. Valio betalar för mjölken till föreningarna, som i sin tur betalar till medlemmarna. Valio ger samma pris för all mjölk. Det finns inga volymtillägg, men sämre kvalitet märks på mjölkpriset (www.valio.se 2006-02-03; Davidsson & Ingvarsson 2006).

Valio-koncernen har cirka 4 400 anställda och har en årlig omsättning på 1,6 miljarder euro (cirka 15 miljarder svenska kronor). Sedan 1994 har bolaget funnits på den svenska marknaden med fruktyoghurt som storsäljare (www.valio.se 2006-02-03; Davidsson & Ingvarsson 2006).

Några år efter bildandet av aktiebolaget utbröt ett priskrig på den finska marknaden. Det slog hårt mot många lokala och regionala föreningar, som konkurrerade sig sönder och samman. Resultatet blev att de flesta gick in i Valio, som satte igång med storstädning bland mejeri- och ysterianläggningar över hela Finland för att sänka kostnaderna. Med ett aktiebolag i toppen, hårt styrt av VD och en liten styrelse, effektiviserades produktionen (Davidsson & Ingvarsson 2006).

Ägarföreningarnas roll blev en annan än att vårda ”sina mejerier” och antalet anläggningar minskade från 35 till 14 på tio år. Ytterligare några kommer troligtvis att försvinna. Ägarna inom Valio har kommit förbi det stadium, då de tar regional hänsyn. Deras krav är högsta möjliga mjölkpris, och hittills har man lyckats bra, mycket tack vare en effektiv produktion och hårda nedskärningar. Också EU-stödd export till Ryssland spelar in (Davidsson & Ingvarsson 2006).

Mätt i omsättning är Valio det största livsmedelsföretaget i Finland. Företaget tar hand om mer än 80 procent av all mjölk som produceras i Finland. Valio är marknadsledare inom alla mejeriprodukter i Finland samt en allmänt känd föregångare inom Functional Foods

internationellt. Valios export består främst av ost, smör och pulver och svarar för en tredjedel av omsättningen (Valio Annual Report 2004).

Valio har 125 anställda inom forskning och produktutveckling, vilket motsvarar runt 0,7 procent av omsättningen. Valios satsning inom detta område grundar sig i öppnandet av Valios eget laboratorium redan 1916. Mellan åren 1921 och 1970 var Artturi Ilmari Virtanen chef för laboratoriet och 1945 fick han Nobelpriset i kemi för upptäckten AIV-salt för smör, vilket gav bättre hållbarhet och smak. Valio har sedan dess fortsatt sin utveckling inom mejerisektorn med bland annat Functional Foods och laktosfria produkter (Valio Annual Report 2004).

I början av 2005 hade Valio 14 produktionsanläggningar i Finland, ett antal anläggningar i Estland samt en anläggning för förpackning av ost i Belgien. Valio har även dotterbolag i Sverige, USA, Belgien, Estland, Ryssland och Litauen. Dessutom finns ett representationskontor i Kina. Av Valios invägda mjölk exporteras 40 procent och där är Ryssland, USA och även Sverige viktiga marknader. Valio bestämde sig 2004 att expandera sin hemmamarknad till att även inkludera Sverige, västra Ryssland samt de baltiska länderna (Valio Annual Report 2004, Davidsson & Ingvarsson 2006).

Aktiebolaget Valio styrs i praktiken av företagsledningen och en liten styrelse bestående av VD och fyra förtroendevalda lantbrukare. Utöver styrelsen finns ett förvaltningsråd med 23 representanter från aktieägarna, vilket beslutar om strategiska frågor. Flera mindre föreningar, eller andelslag som det heter i Finland, saknar representanter i förvaltningsrådet. Ägarna väljer också ”direktioner” för företagets olika divisioner. Dessa ”direktioner” fungerar som böndernas förlängda arm in i företaget (Davidsson & Ingvarsson 2006).

Företagskonstruktionen kommer att göra det möjligt att ta in nya kooperativ som ägare utan någon formell fusion. Nya medlemmar blir då aktieägare, vilket senast skedde vid årsskiftet 2005/2006, då Milka från Österbotten blev delägare (Davidsson & Ingvarsson 2006).

3. Teoretiska utgångspunkter

Detta kapitel presenterar *Resource-Based Theory* (RBT), som utgör den teoretiska grunden för denna studie. Även teori om strategiska allianser redovisas, eftersom strategiska allianser är ett sätt för företag att samarbeta vad gäller de resurser, som behandlas vidare i RBT. Kapitlet tar upp vilka typer av resurser som finns samt vad allianser kan resultera i genom samarbete.

3.1 Resource-Based Theory (RBT)

Många teorier är tillämpbara i denna studie, men RBT har valts. Denna teori ser företaget som en mängd resurser. Teorin behandlar hur resurser skall användas för att skapa ett mervärde med hjälp av ytterligare resurser. Olika typer av samarbeten är ett sätt för deltagande företag att nå en konkurrensfördel genom att kombinera de enskilda företagens specifika paket av resurser (Das & Teng 2000, s 133).

Den resursbaserade teorin är ett lovande verktyg för att analysera samarbeten mellan företag, då den främsta anledningen till att företag samarbetar är att få tillgång till varandras marknader samt komplettera varandras resurser. Med resurser menas allt som kan ses som en styrka eller en svaghet hos det givna företaget. Exempel på resurser är;

- Varumärken (till exempel Proviva, Barry och Bregott)
- Försäljningskontrakt (till exempel kontrakt med handelskedjor)
- Patent
- Arbetskraft
- Maskiner
- Distributionskanaler
- Kapital
- Fabriker
- Teknologiskt kunnande

(Wernerfelt 1984, s 172).

3.1.1 Resursprofiler

RBT lägger tyngdpunkten på de olika resurser som ett specifikt företag har. Många andra teorier fokuserar på omgivningen, bestående av konkurrenter. De flesta resurser är specifika för ett visst företag och är svåra att överföra mellan företag. Varje företag är oftast olik övriga företag i termer av resursinnehav, som framgår av företagets s.k. *resursprofil*. En *resursprofil* består av de resurser ett visst företag besitter (Das & Teng 2000, s 32).

I detta arbete kan det vara lämpligt att sätta upp en *resursprofil* för varje företag, som ingår i studien, för att på så vis urskilja hur företagens resurser kompletterar varandra. För företaget är resurser och produkter två sidor av samma mynt. Tillverkning av de flesta produkter kräver flera olika resurser, och större delen av resurserna inom ett företag kan användas i flera produkter. Genom att specificera företagets engagemang på en specifik marknad, är det möjligt att sätta upp ramar för det minimum av resurser som krävs. Med hjälp av en *resursprofil* är det möjligt att hitta de optimala marknadsstrategierna, till exempel att samarbeta med andra (Wernerfelt 1984, s 171).

Genom att organisera och kombinera företagets resurser på ett optimalt sätt kan företaget få konkurrensfördelar. I enlighet med RBT kan företaget utnyttja sina resurser, samtidigt som dessa kombineras med andra företags, och på så vis vinna på det (Hedberg 2004, s 23).

3.1.2 Resurspositioner och resursbarriärer

I vissa fall kan en resursinnehavare få en *resursposition*, gentemot innehavare av andra resurser. I en sådan situation kan man säga att innehavaren av den speciella resursen skyddas av en så kallad *resursbarriär*. Detta innebär att detta företag har en resurs, som inget annat företag har och som kan vara svår för andra att anskaffa. Om ett företag skyddas av *resurs-barriärer* indikerar det en potential för framgång. Detta företag har konkurrensfördelar i och med denna unika resurs. Det mest troliga är att ett företag endast kan få tillgång till ett annat företags *resursposition* genom att samarbeta med företaget, om det inte är så att företaget är kapitalstarkt och kan "köpa" resursen (Wernerfelt 1984, s 173).

Ett företag vill skapa en situation, där dess egen *resursposition* direkt eller indirekt gör det svårare för andra företag att konkurrera. För att analysera en viss resurs möjligheter att ge vinster till företaget måste man titta på olika sätt, som ett företag med en stark position kan knyta dessa resurser till sig. Man bör då ta hänsyn till förvärvskostnader samt storleken på den vinst, som man kan göra med den nämnda resursen. (Wernerfelt 1984, s 174).

De flesta resurser kan användas i flera produkter. Därför kan en given *resursbarriär* påverka vinsten för flera olika produkter. En resurs som stort kunnande hos anställda är ett exempel på detta (Wernerfelt 1984, s 174).

3.2 Typer av resurser

Olika typer av resurser kan påverka valet av den strategiska alliansens struktur. För att fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser kan man skilja mellan två typer av resurser, nämligen *egendomsbaserade resurser* och *kunskapsbaserade resurser*. *Egendomsbaserade resurser* ägs av företaget, t.ex. kapital, fysiska resurser och mänskliga resurser. *Egendomsbaserade resurser* är svåråtkomliga för andra företag och är skyddade av lag i form av patent, kontrakt och ägarskap (Das & Teng 2000, s 41).

Olika typer av *egendomsbaserade resurser* uppvisar olika karaktärsdrag. *För det första*, mänskliga resurser tenderar att ha en begränsad rörlighet. Det är visserligen möjligt att hyra ut personer från ett företag, men att hyra ut hela personalen genom arbetsmarknaden är inte möjligt så länge inte företaget blir uppköpt. På grund av att mänskliga resurser inte kan bytas effektivt utan att slås samman med övriga resurser (t.ex. fysiska resurser) är deras rörlighet begränsad (Das & Teng 2000, s 41).

För det andra, *egendomsbaserade resurser*, som är icke-imiterbara, inkluderar patent, kontrakt, upphovsrätter och varumärken. Dessa resurser är unika för företaget. *För det tredje*, i förhållande till övriga *egendomsbaserade resurser* är fysiska resurser utmärkande på grund av bristen på substitut. Samtidigt som finansiella resurser kan fås via olika kanaler – aktiemarknaden, kreditinstitut och banker – är fysiska resurser som distributionskanaler och företagets geografiska placering mer knutna till företaget och är på så vis svårare att ersätta (Das & Teng 2000, s 41).

Kunskapsbaserade resurser är resurser i form av kunskap hos företagets personal. Till skillnad från egendomsbaserade resurser är dessa svåra att imitera. Andra företag har svårt att kopiera eller imitera kunskapsbaserade resurser på grund av att de är otydliga och oklara (Das & Teng 2000, s 42).

Skillnaden mellan egendomsbaserade och kunskapsbaserade resurser är att de förra är mer skyddade. Samtidigt som egendomsbaserade resurser är skyddade på ett eller annat sätt är kunskapsbaserade resurser mer sårbara för andras intressen. Så fort andra får tillräcklig tillgång till kunskapsbaserade resurser, är det svårt att hålla dem kvar inom företaget (Das & Teng 2000, s 43).

3.3 Strategiska allianser

Genom strategiska allianser kan de olika företagen få tillgång till nya resurser, samtidigt som de måste vara beredda att låta alliansparterna få tillgång till deras egna resurser. Det kan gälla resurser av olika slag, och syftet med allianserna kan variera starkt.

Strategiska allianser är ett begrepp som beskriver förbindelser mellan företag. En allians avser en gemensam ansträngning för två eller flera företag mot ett definierat mål av något slag. Definitionen av en strategisk allians är dock långt ifrån entydig. Begreppet tenderar att ha olika innebörd för olika betraktare. Vissa menar att en strategisk allians uppstår, när två företag byter aktier i varandras bolag. Westberg (2002) anser dock att om inte något ytterligare sker, kan man inte tala om någon allians, utan snarare en investering i det andra företaget.

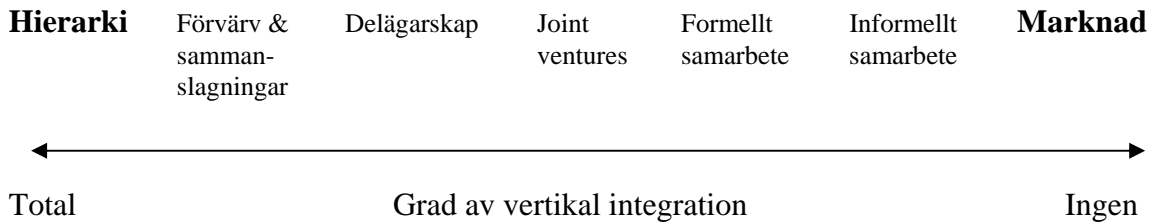
3.3.1 Hur strategiska allianser skapas

Strategiska allianser kan formas mellan företag på ett nationellt plan likväl som internationellt. Det kan vara allt från relativt lösa förbindelser som tidsmässigt kortare samarbeten i form av projekt till mer låsta, långsiktiga allianser, som kan övergå till fusioner och uppköp. En allians kan också vara ett joint venture (t.ex. ett gemensamt ägt dotterföretag) eller ett så kallat konsortium. Det senare kan innebära att en grupp företagare går samman för att genomföra en specifik affärstransaktion, som vanligtvis är av en mera tillfällig karaktär. Ytterligare exempel på strategiska allianser är marknadsförings- och serviceavtal, där aktörerna åtar sig att representera varandra inom vissa marknader. Det kan också innebära överenskommelser, licensproduktion, utvecklingssamarbeten, distributionsavtal, etc. (Das & Teng 1998, s 498).

Vid uppköp förlorar det uppköpta företaget sin identitet och blir även oförmöget att dra sig ur relationen. En strategisk allians innebär att företagen kan behålla sina identiteter, vilket gör det möjligt att avsluta samarbetet. En allians är ett medvetet val av en specifik partner för att uppnå ett gemensamt definierat mål. Allianser syftar till att stärka företagets konkurrensförmåga (Westberg 2002, s 10).

3.3.2 Integration och beroende inom strategiska allianser

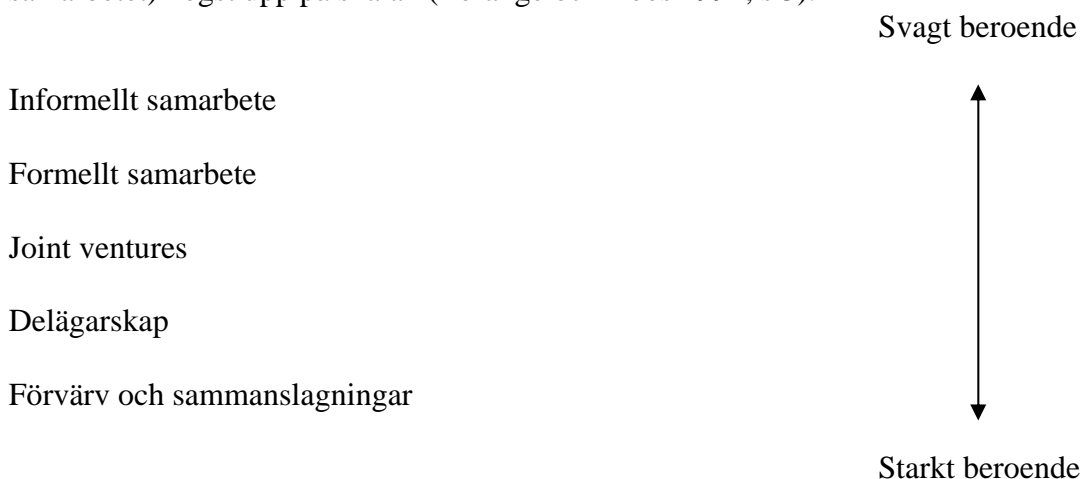
Lorange och Roos (1992, s 3) anser att en strategisk allians inte är en entydig företeelse utan ett begrepp som rymmer olika möjligheter. De definierar strategisk allians enligt en skala, som utgår från graden av vertikal integration mellan parterna, se figur 3-1.



Figur 3-1: Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av vertikal integration. Källa: Lorange & Roos (1992, s 3)

Den vänstra delen av skalan i figur 3-1 representerar fullständigt integrerade aktiviteter inom den helägda organisationen eller "hierarki". Om ett företag köper upp eller går samman med ett annat, resulterar det i fullständig vertikal integration. Olika arrangemang av delägarskap sänker graden av integration och ännu en lägre grad av integration finns i det som kallas formella och informella samarbeten. I den högra delen av skalan finns "marknad". Här kan ett företag fritt köpa och sälja tjänster och varor, det vill säga att det inte finns någon vertikal integration (Lorange och Roos 1992, s 3).

Ett alternativt sätt att definiera begreppet strategiska allianser är att se på graden av beroende mellan de i alliansen ingående aktörerna, det vill säga att studera relationer mellan parterna. Figur 3-2 beskriver graden av beroende med en skala, som går från starkt ömsesidigt beroende (svårt att dra sig ur samarbetet) längst ner på skalan till svagt beroende (lättare att avsluta samarbetet) högst upp på skalan (Lorange och Roos 1992, s 3).



Figur 3-2: Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av beroende Källa: Lorange & Roos (1992, s 4)

Ett företags val av strategisk allians och därmed grad av beroende baseras inte bara på vad som är den lämpligaste samarbetsformen vid starten, utan också behovet av att utveckla ett förtroende för den andra parten. Ett företag kan välja att påbörja samarbetet i en mindre "låst"

samarbetsform för att sedan utveckla relationen över tiden, om den andre aktören visat sig vara en bra partner (Lorange och Roos 1992, s 3).

3.4 Resource-Based Theory och strategiska allianser

Eisenhardt och Schoonhoven (1996) menar att strategiska allianser har större sannolikhet att bildas om båda företagen är i behov av resurser eller om båda har en stark position och har resurser att dela med sig av (Das & Teng 2000, s 33).

Enligt RBT är de mest värdefulla resurserna för ett företag oftast otillräckliga samt svåra för andra att efterlikna. Dessutom finns sällan substitut till sådana resurser. Därför blir överlåtelser och möjligheter att få tillgång till sådana resurser en strategisk överlevnadsfråga. När marknaden för sådana resurser fungerar väl och när köp och försäljning förekommer utan problem, är det större sannolikhet att företag fortsätter utan inblandning i strategiska allianser. Problemet består oftast i att en viss resurs är svår att få tag i på grund av att den hör ihop med andra resurser eller också att den finns djupt förankrad i en viss organisation. Detta medför att fusioner, förvärv och strategiska allianser är vanligt förekommande (Das & Teng 2000, s 36).

RBT ser strategiska allianser, fusioner och förvärv såsom strategier att få tillgång till andra företags resurser. Det gäller resurser och därmed konkurrensfördelar, som utan någon typ av allians, fusion eller förvärv inte hade varit tillgängliga för respektive företag (Das & Teng 2000, s 36).

Anledningarna till att man ingår allians med andra företag är relativt elementära; att slå samman, dela eller byta värdefulla resurser utan andra företags inblandning. Det handlar om att få ut mest möjligt ur sina existerande resurser genom att kombinera dessa med andras resurser. Generellt är strategiska allianser att föredra när det gäller utbyte av kunskap inom till exempel produktutveckling, medan fusioner och förvärv passar bäst när syftet är att uppnå skalfördelar (Das & Teng 2000, s 36).

Motiven till att använda fusioner, förvärv och strategiska allianser för att få tillgång till resurser, kan vara av två slag: (1) anskaffa resurser; och (2) behålla och utveckla resurser som redan innehas samt kombinera dessa med andra företags resurser (Das & Teng 2000, s 37).

Anskaffa resurser

Företag kan behöva använda allianser, fusioner och förvärv för att få tag på resurser, som andra företag besitter och som är värdefulla eller till och med nödvändiga för att uppnå större konkurrenskraft. På den internationella marknaden kan multinationella företag komma in på lokala marknader genom allianser, fusioner och förvärv. Ett alternativ för multinationella företag är joint ventures med lokala partner (Das & Teng 2000, s 37).

I de flesta fall är det ena företaget endast intresserat av ett fåtal av det andra företags resurser och därför kan strategiska allianser vara att föredra. När önskvärda resurser inte går att separera från de icke önskvärda ger strategiska allianser företagen möjlighet att endast dela de önskvärda. Detta är en tydlig fördel för strategiska allianser jämfört med fusioner och förvärv, såtillvida att de kan få tillgång till precis de resurser som de vill (Das & Teng 2000, s 37).

Liksom ett företag vill skapa en position, där dess *resursposition* gör det svårare för andra att konkurrera, är det viktigt för företaget att hitta de resurser som ger det en *resursbarriär*. Det måste titta på möjliga samarbeten och uppköp av andra företag, vars resurser kan kombineras med företagets egna resurser. Samarbeten och uppköp ger möjlighet att byta, utnyttja varandras eller köpa och sälja resurser till varandra.

Att anskaffa resurser kan också beskrivas som att anskaffa *supplement*. Detta handlar om att anskaffa mer av de resurser man redan har. Exempel på detta kan vara tillgång till annat företags produktutveckling trots att företaget redan har egen produktutveckling. Detta görs för att bli bättre inom just produktutveckling (Wernerfelt 1984, s 175).

Behålla, utveckla och kombinera resurser

Medan motivet att ”anskaffa resurser” innebär att få tag på värdefulla resurser från andra företag innebär detta motiv att behålla företagets egna resurser inom företaget på ett säkert sätt. Företag kan till exempel ha en viss resurs men inte ha kunskapen om hur man utnyttjar den. Till exempel kan företag ibland ha ett överskott på personal inom exempelvis produktutveckling, och istället för att avskeda personal kan det söka projekt gemensamt med andra företag, som har resurser (finansiella alt. materiella) som krävs för projektet (Das & Teng 2000, s 38).

Att behålla, utveckla och kombinera resurser kan också beskrivas som att få tag på *komplement*. Detta handlar om att få tillgång till resurser som effektivt kan kombineras med de resurser man redan har. Om det ena företaget till exempel har bra distributionskanaler medan det andra företaget har en duktig säljarkår, kan dessa kombineras på ett bra sätt. (Wernerfelt 1984, s 175).

Att *anskaffa* resurser handlar om att skapa konkurrensfördelar just nu, medan motivet att *behålla, utveckla och kombinera* resurser innebär att man säkrar konkurrensfördelar längre fram i tiden (Das & Teng 2000, s 38).

3.5 Alliansernas resultat

Då syftet med denna studie är *att fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser*, måste studien identifiera sätt, varpå företagen kan stärka sina marknadspositioner.

RBT antyder att alliansernas konkurrensfördelar beror på hur väl företagen lyckas integrera olika partners resurser. Alltså, företagets förmåga att ta till vara varandras resurser påverkar i hög grad hur alliansen lyckas (Das & Teng 2000, s 48).

Resultatet av en strategisk allians kan mätas på olika sätt, t.ex. hur långlivad den blir samt lönsamheten. Resultatet kan även värderas olika av de inblandade företagen. För att undvika detta ser Das & Teng (2000) på hur väl alliansens uppsatta mål uppfylls, exempelvis produktutvecklingsmål och alliansens vinstmål (Das & Teng 2000, s 48).

3.6 Sammanfattning av teorin

För att få en bild av RBT och för att veta vad som tas med till kommande kapitel följer här en sammanfattning.

RBT ser företaget som en mängd resurser och behandlar hur dessa resurser skall användas för att skapa ett mervärde med hjälp av ytterligare resurser. Olika typer av samarbeten är sätt för deltagande företag att nå en högre konkurrensfördel genom att de kombinerar de enskilda företagens specifika paket av resurser.

De flesta resurser är specifika för ett visst företag och är svåra att överföra mellan företag. Varje företag är oftast olik övriga företag i termer av resursinnehav, såsom framgår av företagets s.k. *resursprofil*. I kapitel 6 upprättas en *resursprofil* för varje företag för att på så vis kunna urskilja hur företagens resurser kompletterar varandra.

Genom strategiska allianser kan de olika företagen få tillgång till nya resurser, samtidigt som de måste vara beredda att låta alliansparterna få tillgång till deras egna resurser. Det kan gälla resurser av olika slag, och syftet med allianserna kan variera starkt. Strategiska allianser har större sannolikhet att bildas om båda företagen är i behov av resurser eller om båda har en stark position och har resurser att dela med sig av.

Enligt RBT är de mest värdefulla resurserna för ett företag oftast otillräckliga samt svåra för andra att efterlikna. Dessutom finns sällan substitut till sådana resurser. Därför blir överlåtelser och möjligheter att få tillgång till sådana resurser en strategisk överlevnadsfråga. När marknaden för sådana resurser fungerar väl, och när köp och försäljning förekommer utan problem, är det större sannolikhet att företag fortsätter utan inblandning i strategiska allianser. Problemet består oftast i att en viss resurs är svår att få tag i på grund av att den hör ihop med andra resurser eller också att den finns djupt förankrad i en viss organisation. Detta medför att fusioner, förvärv och strategiska allianser är vanligt förekommande.

Motiven till att genomföra fusioner, förvärv och strategiska allianser för att få tillgång till resurser kan vara av två slag: (1) anskaffa resurser; och (2) behålla och utveckla resurser som redan innehas samt kombinera dessa med andra företags resurser. Att anskaffa resurser handlar om att skapa konkurrensfördelar just nu, medan motivet att behålla, utveckla och kombinera resurser innebär att man säkrar konkurrensfördelar längre fram i tiden.

I följande kapitel beskrivs det tillvägagångssätt som används för den fortsatta delen av arbetet. Därefter presenteras materialet från intervjuerna och sedan appliceras de i detta kapitel redovisade teorierna på de tre fallföretagen. Företagens resurser granskas och delas in i grupper grundat på typ av resurs. Resursprofiler upprättas för de respektive företagen och två av alliansens samarbetsprojekt granskas närmre.

4. Tillvägagångssätt

Utifrån projektets syfte är en kvalitativ studie mest ändamålsenlig, då antalet personer som har insikt i denna strategiska allians är begränsat. En kvalitativ studie gör det möjligt att få tillräcklig information om ett litet antal samarbetsprojekt som sedan kan analyseras djupare, vilket inte skulle vara möjligt med en kvantitativ ansats. Den kvalitativa metod som är bäst lämpad i detta fall är intervjuer. Underlaget för detta kapitel är hämtat från Jacobsen (2002).

4.1 Den öppna individuella intervjun

Vad gäller form av intervju lämpar sig den öppna individuella intervjun bäst i denna studie. Denna intervjuform kännetecknas av att undersökare och uppgiftslämnare för en dialog. Vanligtvis försiggår denna intervju ansikte mot ansikte men den kan också göras per telefon.

Vid valet av datainsamlingsmetod bör beaktas ett antal faktorer, vilka har konsekvenser för resultatet. Därför är det viktigt att man är klar över vilka val man gör och hur det kan påverka resultatet. Några av valen man bör göra är följande:

- Intervju ansikte mot ansikte eller via telefon?
- Ska intervjun vara öppen eller strukturerad?
- Var ska intervjun äga rum?
- Ska man använda bandspelare eller ej?
- Hur lång bör intervjun vara?
- Ska man upprepa intervjuer?

Intervjuer ansikte mot ansikte är ofta kostnadskrävande. Telefonintervjuer kan reducera dessa kostnader. Dock tycks personer ha lättare att tala om känsliga ämnen ansikte mot ansikte än i telefon. Det är enklare för två personer att få personlig kontakt när de fysiskt sitter mitt emot varandra.

En intervju kan vara mer eller mindre öppen. Vanligtvis är den öppna intervjun strukturerad till en viss grad, till exempel med hjälp av en lista över de ämnen som ska tas upp. I regel bör man utarbeta en intervjuhandledning, det vill säga en översikt av vilka ämnen som ska beröras under intervjun. Det gör man för att säkerställa att man kommer in på de viktiga ämnen som man vill belysa.

Platsen för intervjun kan påverka den information man får vid intervjun. En konstlad miljö tenderar att leda till att intervjuobjektet ger konstlade svar. Intervjuobjektet uppträder ofta annorlunda i en konstlad i jämförelse med en naturlig miljö. Dock bör nämnas att det inte finns några neutrala miljöer. Alla miljöer påverkar intervjun på ett eller annat sätt. Därmed är det omöjligt att säga vilken den optimala miljön är.

Alla som har genomfört en intervju har upplevt hur problematiskt det är att anteckna under tiden. Ett bra samtal kräver att man ofta har ögonkontakt, vilket gör det svårt att föra anteckningar. Problemet kan delvis lösas genom att man använder en bandspelare under intervjun. Fördelen är att man kan inskränka anteckningarna och därmed upprätthålla en mer naturlig samtalskontakt. Detta får ofta intervjun att flyta lättare. Dessutom kan man få med direkta citat. När man kan återge sådana utsagor i ett varierat språk ger det ofta en rapport extra tyngd.

En nackdel kan vara att många reagerar negativt på att bli inspelade på band. Vissa blir helt stumma bara de ser en bandspelare.

Det finns inte några bestämda svar på frågan om intervjuens längd. Dock är det sällan klokt att låta intervjun vara längre än en och en halv timme till två timmar. Då blir både intervjuare och intervjuobjekt ganska uttröttade.

När man väljer kvalitativa ansatser har man ofta för avsikt att komma under skinnet intervjupersonen, förstå hur denne uppfattar och tolkar verkligheten. Ju mer man vill gå på djupet och ju mer man vill förstå av ett enskilt fall, desto viktigare är det att upprepa intervjuer med samma intervjuobjekt.

4.2 Genomförandet av intervjun

I synnerhet när vi talar om intervju ansikte mot ansikte, betyder självfallet intervjuarens uppträde mycket. För att uppnå en öppen informationsutväxling är det nödvändigt att det etableras en tillitsrelation mellan intervjuobjekt och intervjuare. Det finns några saker man bör tänka på för att genomföra en intervju på bästa sätt:

- Börja med att ge en snabb översikt varför projektet genomförs
- Inled intervjun med allmänna frågor
- Inta lyssnarställning
- Visa att du förstår vad intervjuobjektet säger
- För anteckningar
- Gräv i det du vill veta mer om
- Avsluta mjukt

Insamlingen av empiriska data för detta projekt sker genom intervjuer ansikte mot ansikte, individuellt med ett antal ledande tjänstemän inom de respektive företagen. Intervjuerna görs i två omgångar. I den första ställs mer generella frågor om samarbetet då denna omgång sker innan någon vet vad samarbetet kommer att innefatta. Omgång två går djupare in på ett antal specifika projekt, även om beslut inte har fattats om dessa.

Även om denna typ av intervju är mer kostnadskrävande är den nödvändigt för att genomföra ett givande och öppet samtal. Punkterna ovan beaktas i hög grad vid genomförandet av intervjuerna.

Intervjun är till en viss gräns strukturerad, så till vida att det inte är en mängd givna frågor. Istället utarbetas en intervjuhandledning eller en intervjuguide (se bilaga 1).

Intervjuerna sker dels i naturlig miljö- på intervjuobjektens kontor och dels i en konstlad miljö- på olika hotell. Detta är dock inget jag kan styra över utan det bestäms av intervjuobjekten. Jag är medveten om hur detta kan påverka intervjuobjektens svar.

Som en hjälp under intervjuerna används en digital bandspelare. Förutom att det är viktigt att ha ögonkontakt och att upprätthålla en naturlig samtalskontakt under intervjun är det också en fördel att kunna få med direkta citat i rapporten.

Längden på intervjuerna varierar mellan en och en och en halv timme. Intervjuerna i omgång ett varar i cirka en timme, medan de i omgång två är cirka en och en halv timme.

Avsikten med denna typ av kvalitativa ansats är att få en förtrolig stämning och en bra personlig kontakt. Detta förbättras även genom att man upprepar intervjuer, vilket kommer att ske inom ramen för detta projekt genom de två intervjuomgångarna. Studiens resultat förbättras även genom att intervjuer görs med representanter från alla de tre inblandade företagen.

Dock finns en risk att respondenterna har ett egenintresse av att undanhålla information eller till och med ger falsk information.

5. Alliansen mellan Milko, Skånemejerier och Valio

5.1 Inledning

För att fastställa hur mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser så att de kan stärka sina marknadspositioner på sina hemmamarknader, har intervjuer gjorts med ett antal ledande tjänstemän inom de tre involverade företagen. I första omgången intervjuades Rolf Midow (försäljningschef på Milko), Rolf Trulsson (Skånemejeriers VD) och Kent Axenhorn (VD för Valio Sverige AB). I andra omgången intervjuades Milkos VD Bo Berg samt Rolf Trulsson och Kent Axenhorn en andra gång. Hela detta kapitel grundas på de ovan nämnda intervjuerna, om ingenting annat nämns.

Då företagen övervägde ett samarbete, anlätades The Boston Consulting Group (BCG). Detta gjordes för att få en objektiv syn på samarbetet, för granska vad konsekvenserna kan bli om man gör på det ena eller det andra sättet samt för att få upplysningar om vilka kostnader och avskrivningar som är förbundna med de olika alternativen. BCG har dels studerat samarbetet som en helhet och dels vilka specifika områden, som är lämpliga att samarbeta inom.

Ledningsgrupperna från de olika företagen har samlats i fyra workshops. Vid varje workshop har man identifierat nya projekt att arbeta med. Olika arbetsgrupper har tillsatts; en försäljningsgrupp, en marknadsgrupp, en logistikgrupp, en VD-grupp, en ekonomigrupp etc. Grupperna träffas mellan dessa workshops för att utveckla samarbetsprojekten i mer detalj.

På grund av konkurrenslagstiftningen får BCG-konsulterna inte avslöja någonting om priser. Istället lämnar alla företagen sina siffror till BCG, som kan använda dessa i sitt arbete utan att lämna ut något till övriga företag. Om inte detta gjordes vore det omöjligt att beräkna konsekvenserna av olika projekt. Detta är extra viktigt om detta samarbete inte skulle bli av, eftersom då har företagen inte fått tillgång till varandras hemligheter.

Alliansens fokus ligger till en början på den svenska marknaden men kommer eventuellt så småningom att omfatta även Finland, Baltikum och Norge.

5.2 Motiv för alliansen

5.2.1 Ökad konkurrens

Tankarna på en eventuell allians mellan Milko, Valio och Skånemejerier uppkom inte av någon tillfällighet. Omvärlden förändras. Mejeribranschen i hela Europa håller på att genomgå en kraftig strukturförändring. Branschen har under många år varit relativt fragmenterad. Mejeriföretagen har varit små och lokala, och nu pågår det en dramatisk process, där mejeriföretagen blir allt större.

På grund av att det inte blev något samarbete mellan Arla Foods och Campina fick Arla istället följa sin alternativa strategi – att (som en av de intervjuade uttrycker det) ”suga ut så mycket som möjligt i Sverige, Danmark och Finland”. Detta medför att den gamla mejerikartan nu är borta. Arla har nu börjat intensifiera sitt arbete över hela Sverige, och den gamla borgfreden finns inte kvar. Borgfreden innebar att t.ex. Arla inte gick in i Skånemejeriers område eller Milkoland.

Stora block bildas i Europa, till exempel Arla Foods, som är en av de dominerande i norra Europa. Laktalis i Frankrike håller på att bilda en maktsfär, och detta sätter större press på de mindre mejeriföretagen.

Både Skånemejerier och Milko är för små för att kunna hävda sig ensamma på en riksmarknad. Tidigare var dessa båda lokala aktörer, samtidigt som dagligvaruhandeln inte hade riksavtal på mejeriprodukter. Alla mejeriföretag var starka på sina hemmamarknader. Detta håller delvis på att slås sönder. I stället för regionala företag blir alla nationella. Alla har rikstäckande säljkåror och export. Detta medför en större marknad, som samtidigt utsätts för hårdare konkurrens.

Dessutom har det under de senaste åren varit en stark prispress, som dels har resulterat i att mejeriföretagen inte har kunnat höja priserna under en lång tid och dels att de blir pressade på priserna genom ständiga förhandlingar. Produktutveckling samt tillräckliga satsningar på marknadsföring blir svårt att klara av egen kraft. Man måste bygga upp större enheter, vilket man har möjlighet att göra genom denna allians.

5.2.2 Handelns ökade makt

En annan viktig faktor är handelns utveckling. Handeln går samma väg mot strukturrationalisering med mycket stora spelare, där det i Sverige finns tre stora block; ICA, Axfood och Coop. Dessa är i stort sett alliansföretagens enda kunder. De mindre mejeriföretagen har svårt att klara en diskussion mot dessa mycket stora kunder. Dessutom har det under de senaste åren kommit in utländska lågpriskedjor, nämligen Lidl och Netto.

Handeln har omstrukturerats och koncentrats, och mejeriföretagen måste vara listade centralt. Förhandlingar sker centralt. Företagens erbjudanden jämförs med alla andras, vilket leder till att handeln kan spela ut aktörerna med varandra.

Arla har avtal med Lidl, medan Skånemejerier tillsammans med Falköping och Milko har levererat till Netto, men detta håller nu på att ändras. Arla skall leverera till Netto i Mellansverige. Det är ett spel, som Trulsson uttrycker det.

Bregotts utveckling är ett annat resultat av handelns ökade makt. Bregott ägdes tidigare gemensamt av Arla, Skånemejerier, Milko och Norrmejerier. För en tid sedan begärde ICA anbud från alla fyra aktörer, men sade att man vill ha bara två leverantörer. Dessa blev Milko och Arla. Det är idag svårt att vara en liten aktör på marknaden. Det är för lätt att bli utspelad och det var också en anledning till att Milko och Skånemejerier bildade Ostkompaniet.

Handelns ökade makt kommer också till uttryck i egna märkesvaror (EMV). EMV har i mejerisektorn till och med för två år sedan varit ganska liten företeelse. Fortfarande är volymandelen EMV inom mejerisektorn liten (7-8 procent), men den kommer troligtvis att öka.

5.2.3 Politiska förändringar

En annan anledning till diskussioner kring en eventuell allians är de politiska förändringar, som påverkar jordbrukarna och mejeribranschen. Allt mindre del av EUs budget kommer i framtiden att gå till jordbruket, vilket ställer krav på effektiviseringar i förädlingsledet.

Även EUs utvidgning och WTO-förhandlingarna, med ökade krav på frihandel, påverkar. EUs jordbruk blir mera utsatt.

5.2.4 Krav från konsumenterna

Konsumenternas medvetenhet vad gäller till exempel hälsosamma produkter har ökat. Detta ställer högre krav på mejeriföretagens produktutveckling. Som liten aktör på marknaden har de då svårt att klara de kostnader detta medför.

Berg tror inte att handelns makt kan bli mycket större, samtidigt som han tror att påverkan från politiskt håll kommer att minska samt att konsumenternas påverkan blir oförändrad. Detta medför att det är den ökade konkurrensen man bör fokusera på. Då är allianser är ett viktigt steg.

5.3 Lägre kostnader kontra ökade intäkter

Ett samarbete skulle medföra att de tre företagen blir starkare än vad de är idag. De skulle få en omfattande produktkatalog med en lång rad attraktiva nischprodukter och starka varumärken. Möjligheterna att sänka kostnaderna är stora. Hur man ska fördela kostnader och vilka varumärken man ska satsa på är dock två knutar som måste lösas.

Det huvudsakliga målet med samarbetet är en bättre struktur och ett bättre resursutnyttjande. Både kostnads- och intäktsidan beaktas i hög grad, då samarbete diskuteras. Ett samarbete ger bland annat möjligheter att stärka varumärkena samt att utveckla nya produkter till en lägre kostnad. Detta ger företagen en starkare position på marknaden och ökade intäkter.

Ett tänkbart område, där det finns sparmöjligheter, är de tre säljkårer som finns idag och som alla arbetar på samma marknad. Dessa kan genom samarbetet samordnas, vilket ger lägre kostnader.

5.4 Resurser hos de tre studerade företagen

5.4.1 Milkos resurser

En av Milkos unika resurser består av en stark hemmamarknad. I marknadsundersökningar om företagskännedom, vilka Valio har gjort, kommer både Milko och Skånemejerier efter Valio på nationell basis. Skulle man göra liknande mätningar i Milkoland eller i Skånemejeriers område skulle resultatet bli helt annorlunda.

Dessutom har Milko en resurs i form av flexibilitet. Milko är inget storskaligt företag och dess geografiska område gör att anläggningarna inte är speciellt stora. Den småskaliga produktionen tillämpas för att undvika att råvaran fraktas långa sträckor. Milkos område sträcker sig över 100 mil. Företaget har ej funnit det lönsamt att ha endast en produktionsanläggning.

Berg anser att Milko sedan många år har en stark marknads- och försäljningsorganisation på nationell basis. Dessutom har Milko många starka och unika varumärken. Man har viktiga nationella produkter som ett bredbart sortiment med Fjällbrynt messmör och mjukostar, men även Fjällyoghurt och Drickyoghurt. Därtill kan läggas en produktionsstruktur, som är relativt välinvesterad.

Svagheter vad gäller resurser hos Milko är små anläggningar och stora geografiska avstånd. Även Milkos utvecklingsresurser är knappa. Milko har för små resurser för att riktigt arbeta med att öka marknadsandelen.

5.4.2 Valios resurser

Valio har resurser, som skiljer sig på många punkter från de övriga två. Företaget har lång erfarenhet av export och en tradition av produktutveckling inom hälsosamma livsmedel. Valio är Finlands största livsmedelsföretag och har 130 personer anställda inom forskning och produktutveckling. Detta medför att Valio kan presentera ett annat sortiment än vad de svenska kollegorna kan.

Valio har utelämnat alla basprodukter på den svenska marknaden. Man menar att dessa producerar de svenska mejeriföretag bättre. På den svenska marknaden har Valio främst produkter, som kallas Functional Food eller mervärdesprodukter, samt yoghurt.

När Valio kom in på den svenska marknaden 1994 uppfattades företaget som en finsk lågprisproducent av yoghurt. Att sälja till ett lågt pris var det enda som motiverade lanseringen på den svenska marknaden. Dock var Valio medveten om vilka produkter man hade lyckats med i Finland, nämligen sådana med medicinska karaktärer. Detta ledde till att Valio inledde ett arbete för att förändra konsumenternas uppfattning om Valio.

Att vara en producent av produkter med medicinska effekter kräver förtroende hos konsumenterna, och detta är inte förenligt med lågprisprodukter. Under 1999 sattes en strategi upp för hur detta skulle förändras. Dessa första år i Sverige hade kostat företaget flera hundra miljoner kronor. Valio menar att i det läget hade man två vägar att välja mellan, antingen att skära ner eller att investera sig ur det. Valios styrelse valde att det senare. Sedan dess har Valio Sverige AB tredubblat sin omsättning och har nu bra lönsamhet.

Det sattes upp tydliga riktlinjer för hur Valio skulle uppfattas i sin kommunikation. Dessa gällde hur många som skulle känna till Valio, vad man tänker på när man hör Valio, etc., och dessa mål har överträffats. Valio är idag tvåa på den nordiska marknaden. Valio är ändå ett litet företag med internationella mått mätt, bara en fjärdedel av Arlas omsättning.

Valio har via grossister en nationell distribution i Sverige. Föreningens avräkningspris ligger 40 öre högre i jämförelse med de två svenska alliansföretagen. Valio har dessutom framgångsrik export; 40 procent av volymen exporteras. De främsta marknaderna är Ryssland och USA.

5.4.3 Skånemejeriers resurser

Skånemejerier profilerar sig mot hälsa och välbefinnande. Intensiva satsningar har resulterat i produkter med unika hälsoegenskaper, som ProViva, Primaliv och Hjärtans Lust – alla godkända som functional food.

Skånemejerier har med tiden utvecklat sin export och idag är Finland Skånemejeriers största utlandsmarknad. Där har företaget fyra personer anställda. Redan 2003 lanserades Viktväktarsortimentet i Finland, och 2004 lanserades motsvarande sortiment i Danmark.

Skånemejerier har ett fåtal personer anställda på sin forskningsavdelning. Den övergripande uppgiften är att fånga upp, utvärdera, implementera och driva utvecklingsprojekt samt att ge riktlinjer för Skånemejeriers produktutvecklingsarbete i stort. Verksamheten inom forskning och utveckling är framgångsrik i att skapa och delta i forskningsnätverk och att säkra ny kunskap i företaget. Forskningsavdelningen är marknadsinriktad och levererar viktiga produktkoncept fortlöpande. Kompetensen har bland annat visats sig genom att man fått produkter godkända enligt livsmedelsbranschens regler för hälsopåståenden.

5.5 Möjligheter till koordinering av resurser

I dagsläget är det oklart om Milko och Skånemejerier främst skall vara kvar på sina respektive områden samtidigt som Valio skall täcka resterande del av landet, eller om alla tre skall ha ett gemensamt sortiment och sälja alla produkter över hela landet. Gemensamt har de dock viljan att bilda en stark mejeri-tvåa på den svenska marknaden.

Samarbetet ska till en början avse den svenska marknaden, medan Valio att hjälpa Milko och Skånemejerier att exportera och sälja produkter i Finland samt på övriga exportmarknader. Tillsammans har de möjlighet att bilda ett distributionsnät, som täcker hela Sverige.

Ett samarbete skulle innebära besparingar inom vissa funktioner, som finns i alla tre företagen . Samarbetet mellan Milko och Skånemejerier handlar främst om effektivisering, samt om att behålla, utveckla och kombinera varandras resurser. Istället för att företagen gör samma saker går det att dela upp det så att var och en gör vad den är bäst på.

Eftersom de tre partnerföretagen kommer från olika länder, finns det olika slags synergier de kan uppnå i relation till varandra. Samarbetet mellan Milko och Skånemejeriers kan resultera i stora samordningsvinster. Samarbetet med Valio handlar mycket om att få tillgång till dess forskning och produktutveckling.

Milko och Skånemejerier har möjligheter att utnyttja Valios exportkanaler. Detta är en stor fördel för Milko och Skånemejerier då exportkanaler tar lång tid att bygga upp. Valio har arbetat i mer än 50 år för att bygga upp sina exportmarknader. I Ryssland har man idag 70 anställda.

BCG presenterade sina undersökningsresultat vad gäller möjligheten till samarbete för respektive företags VD, som presenterade det för företagens styrelser. Gensvaret var positivt. Möjliga samarbetsprojekt diskuteras nu i detalj. Om samtliga parter även förståsvis ställer sig positiva och ett beslut kan tas, tror de intervjuade att de första samarbetsprojekten kommer att vara igång innan årsskiftet 2006/07.

5.6 Möjliga samarbetsprojekt

De två samarbetsprojekt som har valts att studera närmare är dels en gemensam försäljnings- och marknadsorganisation, som går ut på att de respektive företagens säljkåreer slås samman, dels ett projekt som syftar till ett gemensamt sortiment. Dessa två har valts på grund av att de är möjliga projekt och de nämndes under intervjuerna.

I detta avsnitt behandlas möjligheter och svårigheter med dessa två projekt samt hur företagen kan stärka sina positioner på marknaden inom dessa projekt.

5.6.1 Gemensam försäljnings- och marknadsorganisation

Säljsamarbetet är ett av de minst kontroversiella stegen. Det är relativt okomplicerat att inleda samt att avsluta ett sådant samarbetsprojekt. De tre mejeriföretagen undersöker hur en gemensam försäljnings- och marknadsorganisation för hela Sverige skulle se ut. Det har gjorts vissa konsekvensberäkningar för hur det skulle bli. Om man kan komma överens läggs grunden till något som i praktiken kan bli ett nytt mejeriföretag.

Med gemensam försäljning följer gemensamma varumärken och varor. En gemensam, rikstäckande försäljnings- och marknadsorganisation skulle innebära stora besparingsmöjligheter men även ökade intäkter för samtliga parter. Lite längre fram är det även sannolikt med gemensam produktion.

Valio har idag cirka 20 personer i försäljningsavdelningen. Om samtliga försäljningsavdelningar slås ihop blir det totalt cirka 80 personer. Just detta ämne diskuteras just nu, eftersom det kommer hot mot säljarna från två håll. För det första; alla inser att om detta samarbete realiserar kan inte samtliga säljare arbeta kvar. För det andra; vissa aktörer i handeln har meddelat att de inte kommer att tillåta säljbesök från och med 1 januari 2007. Anledningen är att de tror att de kan få lägre priser på grund av detta.

Valios position på marknaden skulle kunna stärkas genom en gemensam försäljningsavdelning på grund av en ökad penetration inom Milkos och Skånemejeriers respektive områden. Samtidigt får Milko och Skånemejerier ökad försäljning genom att deras samtliga produkter säljs och distribueras nationellt.

5.6.2 Gemensamt sortiment

Ett annat tänkbart samarbetsprojekt är möjligheterna till ett gemensamt sortiment. Detta skulle bli ett fullvärdigt sortiment att erbjuda kunderna. Tanken är att sortimentet skall samordnas så att inget av företagen tillverkar och säljer samma produkt på samma marknad. I framtiden är det mest troliga att en tillverkar yoghurt, en tillverkar smör en tillverkar ost och så vidare. Detta skulle medföra stora besparingar på grund av mer storskalig produktion.

Vid ett gemensamt sortiment kommer troligtvis Valios så kallade mervärdesprodukter att finnas med. Dessa produkter har en väldigt stark konsumentförankring.

Milko kommer troligtvis att bidra med mjukostar och messmör och Skånemejerier med produkter med hälsoaspekter. Mest lämpligt är också att Milko och Skånemejerier bidrar med standardprodukter till detta gemensamma sortiment.

Axehorn anser att ett gemensamt sortiment skulle bli komplett och skulle kunna konkurrera med Arla på nationell nivå. Både Milko och Skånemejerier har i princip samma typ av produkter som Arla fast i mindre volymer. Valio konkurrerar med en helt annan typ av produkter.

Vad gäller märkningen på produkterna tror Axenhorn att de nuvarande varumärkena kommer att behållas och att ingen är beredd att ge upp sina specialprodukter och sina starka varumärken. Han tror att det längre fram kanske skapas ett gemensamt varumärke för de mer generiska produkterna, till exempel yoghurt. Ett gemensamt sortiment kan dessutom minska kostnader genom en mer rationell produktion. Det finns idag en rad funktioner, där man kan sänka kostnader, eftersom man har tredubbla funktioner.

5.7 Problem som kan uppstå i och med samarbete

Svårigheten med ett samarbete är att hitta ett recept, där alla blir nöjda. Det är viktigt att de respektive företagen är generösa och inte tittar på detaljer och räknar varje krona. Det krävs att alla ser det som en win-win situation.

Ett tänkbart problem är att företagen är väldigt olika storleksmässigt. Medan Milko och Skånemejerier omsätter mellan 2,5 till 3 miljarder kronor vardera årligen, omsätter Valio koncernen 15 miljarder kronor. Kulturella skillnader samt språkliga barriärer är andra möjliga problem. Valio är dessutom mer hierarkiskt uppbyggt än Milko och Skånemejerier.

Detta kan medföra att det blir svårare att hitta ”win-win”-situationer. Det tidigare samarbetet mellan Milko och Skånemejerier kan anses medföra mindre problem, då företagen är lika i många hänseenden. Ett annat tänkbart problem är skillnader i avräkningspris till lantbrukarna. Detta medför svårigheter, då eventuella vinster skall fördelas.

Även märkningen av produkterna kan bli ett problem, om förslaget om ett gemensamt sortiment godkänns. Detta kommer att utredas närmare hur man skall göra med de regionala varumärkena. Det har diskuterats om det på sikt är bra med regionala varumärkena. Man är överens om att det är mer lämpligt att ha ett gemensamt märke. BCG konstaterade att på kort sikt kan regionala varumärken vara bra med tanke på de höga marknadsandelar som Milko och Skånemejerier har på sina respektive hemmamarknader.

Dessutom kan den kooperativa företagsformen, med starkt engagerade ägare, medföra vissa problem i och med ett samarbete. Det kan bli svårt att få lantbrukarna att förstå att de kanske måste göra vissa uppoffringar för att vinna något. Detta är en pedagogisk utmaning att få ägarna att förstå. Det finns en risk att man inte vågar ta ett tillräckligt stort steg.

Det finns också en risk för en förändringssvacka. Under en förändring är man oftast inte välorganiserad, och det dröjer innan man får full effekt av förändringen. Är då samtidigt konkurrenterna på ”hugget” har de möjlighet att ta marknadsandelar under tiden. Risken är att det går för långsamt. Det finns också en risk är att man tappar identiteten, vilket leder till att kunderna blir vilsna.

Vidare måste också konkurrensmyndigheterna ge sitt godkännande till detta samarbete. Konkurrensverket kan sätta stopp för olika former av samarbete.

5.8 Alliansens samt den nordiska mejeribranschens och framtid

De intervjuade tror att det om tio år kommer att finnas endast två mejeriföretag på den nordiska marknaden, och dessa är Arla samt den studerade alliansen. En sådan struktur skulle innebära att

även norska Tine samt övriga små svenska mejeriföretag skulle gå med i alliansen, gå in i Arla eller upphöra med sin verksamhet.

Gefleortens Mejeri har avslutat sitt samarbete med Arla Foods och närmar sig Milko. Ingen vet hur länge Norrmejerier klarar sig på egen hand. Det lutar mot ett ingående i alliansen åtminstone för Gefleortens, medan det är svårt att sja om Norrmejerier och Falköping. Längre fram i tiden är det troligt att även Tine går med i alliansen. Idag säljer Milko Tines ost (Jarlsberg) i Sverige.

Falköpings VD, Thomas Andersson, uttalade sig på följande sätt i artikeln ”Finsk sisu i svensk mjölk” (Davidsson & Ingvarsson 2006) om förändringarna inom mejeribranschen: ”Nu måste vi kasta oss in i kampen om kunderna innan vi blir överkörda”. Arlas allt mer aggressiva försäljning till svenska butiker svetsar samman de övriga mejerierna. Thomas Andersson hoppas att dessa går samman i ett nordiskt block (Davidsson & Ingvarsson 2006).

Mycket talar för att Arla fortsätter sin lågprissatsning med nya Klöverprodukter, som grädde och fil. Det kommer att pressa ner avräkningspriset hos alla mejeriföreningar. Arlas attacker har fått de övriga föreningarna att bilda en enad front och idag står alla mot Arla. Andersson efterlyser ett tätare samarbete om vissa färskvaror, som rikslanseras och han tror att ett gemensamt lågprissortiment måste lanseras. Det är numera nödvändigt att se till den nordiska marknaden. Arla har en Norden-chef, och att Coop Norden kommer att vilja förhandla om nordiska avtal framöver (Davidsson & Ingvarsson 2006).

Milko, Valio och Skånemejerier ser detta samarbete som en möjlighet att lära känna varandra, vilket inte utesluter vare sig fusion eller andra företagsformer i framtiden. Fusion är inte heller nödvändigt även om man vill ta steget fullt ut. Valio är ett aktiebolag och både Milko och Skånemejerier skulle kunna bli aktieägare, precis som nuvarande ägare, vilka består av 28 finska mejeriföreningar.

6. Diskussion och slutsatser

6.1 Resursprofiler

Alla företag är olika i termer av resursinnehav, såsom framgår av företagets så kallade *resursprofil*. En *resursprofil* består av de resurser ett visst företag besitter. I denna uppsats är det därför lämpligt att uppföra en resursprofil för varje företag, som ingår i studien, för att på så vis urskilja hur företagens resurser kompletterar varandra.

6.1.1 Milkos resursprofil

Milkos styrkor vad gäller resurser kan sammanfattas punktvis enligt följande:

- Starka varumärken: Bärri, Fjällfil, Milko Mjukost, Fjällbrynt messmör etc.
- Stor styrka på den regionala hemmamarknaden
- Försäljningskontrakt med ICA, Coop och Axfood gällande ett antal produkter
- Egen distribution på den regionala hemmamarknaden
- Flexibelt arbetssätt inom företaget
- Export
- Stark marknads- och försäljningsorganisation
- Välinvesterad produktionsstruktur

Svagheter vad gäller Milkos resurser är att det har små anläggningar och stora geografiska avstånd. Även Milkos utvecklingsresurser är knappa.

6.1.2 Valios resursprofil

Valios styrkor vad gäller resurser kan sammanfattas punktvis enligt följande:

- Stark inom det laktosfria sortimentet
- Lång erfarenhet av export
- Försäljningskontrakt med ICA, Coop och Axfood gällande ett antal produkter
- Mycket stark inom produktutveckling
- Finlands största livsmedelsföretag
- Tvåa på den nordiska mejerimarknaden
- Utvecklad nationell distribution i Sverige genom grossister
- Högst intjäning per liter mjölk av alla mejeriföretag i Europa
- Stor erfarenhet av rikslansering av produkter

Valios svaghet är att företaget är väldigt litet på den svenska marknaden. Valio Sverige AB omsätter cirka 300 miljoner kronor, medan Milko och Skånemejerier omsätter mellan fem och sex miljarder kronor. Vidare är det problematiskt att Valio har mjölkleverantörer, som har ett internationellt sett mycket högt kostnadsläge.

6.1.3 Skånemejeriers resursprofil

Skånemejeriers styrkor vad gäller resurser kan sammanfattas punktvis enligt följande:

- Starka varumärken: ProViva, Primaliv och Viktväktarsortimentet
- Export
- Framgångsrik verksamhet inom forskning och utveckling
- Stark regional hemmamarknad
- Försäljningskontrakt med ICA, Coop, Axfood och Netto gällande ett antal produkter
- Egen distribution på den regionala hemmamarknaden

Svagheter hos Skånemejerier handlar främst om företagets storlek och de små volymer det kan erbjuda kunderna.

Vad som också bör nämnas är att olika resurser har olika vikt och betydelse, till exempel har inte resursen ”en stark regional hemmamarknad” samma betydelse som en ”leveranskontrakt med ICA”. Samtidigt som ”egen distribution på den regionala hemmamarknaden” inte är av samma vikt som ”lång erfarenhet av export”.

6.2 Alliansens struktur

Denna tilltänkta strategiska allians består idag av ett antal möjliga samarbetsprojekt. Formen av alliansen i framtiden är ännu oklar. Alliansens syfte är dock fastställt till att stärka företagets konkurrensförmåga.

Att samarbeta i en allians har till stor del valts på grund av att företagen kan behålla sina identiteter, vilket gör det möjligt att också avsluta samarbetet om man ej skulle komma överens. Alternativet är att allting går som man tänkt sig och företagen vill gå djupare i samarbetet- att det blir en långsiktig allians alternativt att samarbetet övergår till fusion eller uppköp.

6.2.1 Integration och beroende

En strategisk allians inte någon entydig företeelse utan ett begrepp som rymmer olika möjligheter. De definierar en strategisk allians enligt en skala som utgår från graden av vertikal integration mellan parterna. Enligt denna skala skulle alliansen mellan Milko, Valio och Skånemejerier placeras på högra halvan (se avsnitt 3.3.2). I dagsläget är graden av integration relativt låg och samarbetsformen informell. Om ett beslut fattas rörande något av de idag diskuterade projekten, kommer graden av integration att öka och samarbetsformen blir mer formell.

Strategiska allianser definieras även på ett alternativt sätt – genom att se på graden av beroende mellan de i alliansen ingående aktörerna, det vill säga relationer mellan parterna. I detta fall har företag valt att påbörja samarbetet i en mindre ”låst” samarbetsform. Detta för att sedan ha möjlighet att utveckla relationen över tiden, om de känner att övriga aktörer visar sig vara bra samarbetspartners. Det vill säga, alliansen skulle placeras högt upp i figur 3-2, där beroendet är svagt och samarbetsformen är informell.

Om till exempel ett beslut fattas om en gemensam försäljningsorganisation kommer både integrationen och beroendet att öka. Dessutom kommer det att sättas upp tydliga riktlinjer för hur detta skall genomföras, vilket medför att samarbetet blir mer formellt.

6.2.2 Tillgång till resurser

Motiv till att ingå olika typer av samarbete för att få tillgång till resurser kan vara av två slag: (1) anskaffa resurser och (2) behålla och utveckla resurser, som redan innehas, samt kombinera dessa med andra företags resurser.

Företag kan behöva använda allianser för att få tillgång till resurser, som andra företag besitter och som är värdefulla eller till och med nödvändiga för att uppnå större konkurrenskraft. På den internationella marknaden kan multinationella företag komma in på lokala marknader genom allianser, fusioner och förvärv.

Teorin stämmer väl överens med den studerade alliansen, där Valios forsknings- och produktutvecklingsresurser kanske är nödvändiga för Milko och Skånemejeriers fortsatta överlevnad. Det ställs numera högra krav från konsumenterna på nya produkter samt mer hälsosamma produkter.

Dessutom krävs det större volymer, vilket denna eventuella allians får genom ett samarbete, inom ramen av motivet att anskaffa resurser är även exporten en viktig del. Dessutom får Valio tillgång till Milkos och Skånemejeriers lokala marknader genom detta samarbete.

Liksom ett företag vill skapa en position, där dess *resursposition* gör det svårare för andra att konkurrera, är det viktigt för företaget att hitta de resurser som ger det en *resursbarriär*. Det måste titta på möjliga samarbeten och uppköp av andra företag, vars resurser kan kombineras med företagets egna resurser. Samarbeten och uppköp ger möjlighet att byta, utnyttja varandras resurser eller köpa och sälja resurser till varandra.

Detta är precis vad de tre studerade företagen har gjort i och med detta samarbete. Genom att kombinera de tre företagens resurser blir det svårare för övriga företag att konkurrera på den svenska marknaden. Det studerade samarbetet får ett komplett sortiment med ett antal starka varumärken, vilket innebär större konkurrensförmåga vid förhandlingar om leveranskontrakt till handelskedjorna.

Samarbetet företagen emellan avser både kompletterande och kompletterande resurser. Som exempel på kompletterande resurser kan nämnas Valios produktutveckling. Både Milko och Skånemejerier har egen produktutveckling men samarbetet kan leda till en bättre produktutveckling. Ett annat exempel är marknadstillgång. Både Milko och Skånemejerier har produkter som säljs nationellt men genom samarbete får man ett större sortiment, och det kan medför att även företagets övriga produkter kan komma att säljas nationellt.

Som exempel på kompletterande resurser kan nämnas alla de resurser som varje företag effektivt kan kombinera med de resurser de redan har. Till exempel kan Valio exportkanaler effektivt kombineras med Milkos och Skånemejeriers höga marknadsandelar i deras respektive områden.

6.3 Koordinering av resurser

Samtliga företag har ett antal *starka varumärken*, som bör behållas också vid ett samarbete. Även om samarbetet leder till ett gemensamt sortiment, kan dessa behållas. Detta hindrar inte att det etableras ett gemensamt namn för standardprodukterna.

De *starka regionala hemmamarknaderna*, som Milko och Skånemejerier har, bör tas i beaktande vid samarbetet så att man ej mister marknadsandelar i dessa områden. Samtidigt borde det finnas utrymme för Valios specialprodukter inom dessa områden. Därigenom får Valio tillgång till hela den svenska marknaden. Valio i Sverige omsätter cirka 300 miljoner kronor och är litet i jämförelse med Milko och Skånemejerier, vilka omsätter mellan 2,5 och 3 miljarder kronor.

Medan Valio kan öka sin försäljning inom Milkos och Skånemejeriers områden har dessa företag möjligheter att öka försäljningen av standardprodukter i övriga Sverige.

Vad gäller *export* har både Milko och Skånemejerier mycket liten andel, medan 40 procent av Valios produkter exporteras. Inom detta område finns stora möjligheter för Milko och Skånemejerier att öka sin försäljning genom att utnyttja de kontakter som Valio har byggt upp under en lång tid.

Samtliga företag har olika typer av *leveranskontrakt* med de tre stora blocken ICA, Coop och Axfood. Dessutom har Skånemejerier avtal med Netto. Dessa leveranskontrakt kan samordnas och genom ett samarbete kan alliansen erbjuda dessa kunder ett komplett sortiment med både standardvaror och specialprodukter.

Även *distributionen* kan samordnas. Milko och Skånemejerier kan distribuera Valios produkter på sina respektive regionala hemmamarknader, där de har egen distribution, samtidigt som Valio kan distribuera Milkos och Skånemejeriers produkter genom grossister till övriga Sverige. Så småningom är det sannolikt att ett gemensamt distributionsnät bildas som täcker hela Sverige.

Varken Milko eller Skånemejerier är tillräckligt stora för att kunna satsa stora resurser på *forskning och produktutveckling*, men det är däremot Valio. Detta kan Milko och Skånemejerier dra stor nytta av i framtiden.

Samtliga företag har däremot var sin *försäljningsorganisation*, och om dessa slås samman till en grupp, blir det totalt cirka 80 personer. Denna grupp skulle kunna minskas med omkring två tredjedelar, vilket skulle medföra stora besparingar.

Även nästa steg som är tänkt att ta – att skapa ett *gemensamt sortiment* – medför framför allt större effektivitet i produktionen. Tanken är att de tre företagen inte skall tillverka liknande produkter utan att var och en skall göra vad den är bäst på. Detta medför längre produktionsserier, vilket minskar produktionskostnaderna.

Företagen kompletterar varandra överlag bra. Milko har mjukost och messmör, medan Skånemejerier och Valio har produkter med hälsoaspekter. Vad gäller hårdost är Milko och Skånemejerier helt kompletterande på grund av det gemensamma ostbolaget Ostkompaniet.

På ett antal områden har företagen överlappande produkter, till exempel yoghurt. Tillsammans kan parterna i denna allians få ett fullt sortiment, som liknar Arlas. Volymen blir mindre än Arlas men tillräcklig för att konkurrera om leveranskontrakt med Arla.

Samtliga företags marknadspositioner borde stärkas genom ett gemensamt sortiment. Ett bredare sortiment medför större sannolikhet att vinna leveranskontrakt med handelskedjorna. Kontrakt med en kedja, samt försäljning över hela Sverige medför större försäljning, vilket leder till en starkare position på marknaden.

Problem som kan uppstå om man slår ihop alla företagens nuvarande sortiment är att man får ett för stort antal produkter. Det är något som måste samordnas. Övriga svårigheter som ett samarbete kan medföra är problem med vinstfördelning då företagen är olika storleksmässigt.

Dessutom är det troligt att effektiviteten i produktionen ökar, vilket kan medföra att produktionsanläggningar läggs ner. Konflikter kan då uppstå om vilka anläggningar som ska läggas ner.

Vidare kan det uppstå problem när investeringar skall göras, nämligen hur dessa skall finansieras. Språkliga barriärer samt olikheter i företagskultur är andra tänkbara problem som kan behöva lösas.

Genom koordinering av ovan beskrivna resurser finns dock möjligheter till både besparingar och ökade intäkter. Milko och Skånemejerier har potential för synergieffekter, medan samarbetet med Valio medför tillgång till dess forskning och produktutveckling samt export. De svenska företagens motiv till samarbete kan beskrivas som att behålla, utveckla och kombinera resurser, medan samarbetet med Valio handlar om att få tillgång till nya resurser.

Sammanfattningsvis kan sägas att mejeriföretag kan koordinera sitt resursutnyttjande via strategiska allianser genom att:

- Se över vad kunderna efterfrågar (Alliansen undersöker möjligheterna till ett gemensamt sortiment)
- Se över funktioner som alla företagen har, som går att samordna (Alliansen analyserar möjligheterna till bl.a. en gemensam försäljningsavdelning)
- Kombinera företagens styrkor och svagheter

6.4 Om tre blir ett – alliansens resultat och framtid

Resursutnyttjandet kan inom denna tilltänkta allians koordineras så att företagens respektive marknadspositioner stärks. Tabell 6-1 visar företagens storlek enskilt samt om de skulle gå samman i en allians.

Valios invägning är nästan lika stor som Arla Foods är i Sverige, dock måste hänsyn tas till att den största delen av Valios färdiga produkter säljs i Finland. Vid en jämförelse av omsättningen i Sverige, får Milko, Valio och Skånemejerier tillsammans en omsättning på 5,8 miljarder, medan Arla Foods omsättning i Sverige är 12,2 miljarder.

Vad man även kan utläsa är skillnaderna i avräkningspris. Valio betalar ett betydligt högre avräkningspris. Valio har dessutom ett mycket stort antal medlemmar.

Tabell 6-1. Jämförelse av nyckeltal mellan alliansföretagen och Arla Foods

* Uppgifter från 2004	Invägning 2005 (tusen ton)	Omsättning 2005 (miljarder SEK)	Årets resultat 2005 (milj. SEK)	Genomsnittligt utbetalt avräkningspris 2005 (öre/kg vid 4,2% fett & 3,4% protein)	Antal medlemmar 2005
Valio	1959	15,2*	426*	350*	13 100*
Valio i Sverige	-	0,3*	-	-	-
Skånemejerier	375	2,8	4,6	284	834
Milko	365	2,7	8,9	282	1 249
Arla Foods i Sverige	2114	12,2	-	281	5360
Arla Foods totalt	8 415	46,4	801	281	10 557

Källor: www.arlafoods.se; Valio Annual Report 2004; Skånemejeriers årsredovisning 2005, Milkos Årsredovisning 2005

Under intervjuerna har den svenska mejeribranschens framtid diskuterats. Om utvecklingen fortsätter i samma takt som hittills, är det troligt att det inom en snar framtid endast finns två mejeriföretag kvar. Dessa tror jag i så fall skulle vara Arla Foods samt den studerade alliansen. Dock är det svårt att säga i vilken form samarbetet kommer utvecklas. Antingen fortsätter de som en strategisk allians eller också går Milko och Skånemejerier in som aktieägare i aktiebolaget Valio.

Både Milko och Skånemejerier sina bevara sina namn och sin självständighet. Då företagen ägs av bönderna och syftet är att tillgodose deras intressen – vilka i stor grad handlar om mjölkpriset – är det i dagsläget inte orimligt att tro att även bönderna skulle se positivt på att deras mejerikooperativa företag blir delägare i Valio. Dock är det knappast troligt de svenska bönderna skulle kunna få samma avräkningspris som de finska bönderna.

Källförteckning

Litteratur

- Bergström, K. & Varonen, A. 2002, *Kulturens inverkan på beslutsfattandet*. Examenarbete 272, 2002 Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.
- Das, T.K. & Teng, B.S. 1998, Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3.
- Das, T.K. & Teng, B.S. 2000, *A resource-based theory of strategic alliances*, *Journal of Management*, Vol. 26, No 1, 31-61.
- Davidsson, K. & Ingvarsson, A. 2006, Finsk sisu i svensk mjölk, *Land Lantbruk* nr 17.
- Hedberg, S. 2004, *Strategic alliances in the dairy industry- with special reference to Arla Foods*, Examensarbete 342, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.
- Ingvarsson, A. 2006, Arlas fusionsförslag fick nej – Skånemejerier valde samarbete med Valio och Milko, *Land Lantbruk* Nr 7.
- Jacobsen, D.I. 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Lorange, P., & Roos, J. 1992, *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*, Oxford: Basil Blackwell.
- Madsen, O. Ø. & Nilsson, J. 2005, *Cross-border mergers between agricultural co-operatives – linkages between corporate governance and co-operative governance*, Aarhus University, Aarhus, Denmark & Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala, Sweden.
- Nilsson, J. & Björklund, T. 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport nr 149, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.
- Nilsson, J. & Bärnheim, M. 2000, pp. 325–353, “Remodelling a Dairy Producer Co-operative”. In: *Research in Rural Sociology and Development. Volume 8: Dairy Industry Restructuring*, edited by Harry K. Schwarzweller and Andrew P. Davidson. Elsevier/JAI Press, Amsterdam.
- Svensk Mjölk. 2005, *Mejeristatistik*.
- Van der Krogt, D., Nilsson, J. & Høst, V. (under utgivn.), *The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their consolidation and collaboration strategies*, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala, Sweden.
- Wernerfelt, B. 1984, *A resource-based view of the firm*, Vol. 5, No. 2, John Wiley & Sons.
- Westberg, F. 2002, *Strategiska allianser – fallet Skånemejerier*, Examensarbete 273, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.

Wickberg, 2001, *Towards a Competitive Private Label Strategy – A Comparative Analysis of the Swedish and UK Dairy Markets*. Examensarbete 248, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.

Von Unge, F. 2005, *Den svenska mejeribranschen år 2010*, Examensarbete 405, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala.

Internetreferenser

Arla

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8025> (2006-05-19)

Butikstrender

http://www.butikstrender.com/art_273.htm (2006-03-28)

Gäsene Mejeri

<http://www.gasene.mejeri.com/agare.asp> (2006-03-28)

Land Lantbruk

<http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=27535> (2006-02-02)

<http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=27645> (2006-02-10)

Mejeriinfo

http://www.mejeri.info/pages/_74.html (2006-06-06)

Svensk Mjök

http://www.svenskmjolk.se/pdf/Mjolk_i_Sverige.pdf (2006-02-13)

Valio

www.valio.se (2006-02-03)

Årsredovisningar

Arla Foods Årsredovisning 2004/2005

Falköping Mejeriers Årsredovisning 2005

Gäfleortens Mejeriers Årsredovisning 2005

Milkos Årsredovisning 2004

Milkos Årsredovisning 2005

Norrmejeriers Årsredovisning 2005

Skånemejeriers Årsredovisning 2005

Valio Annual Report 2004

Muntliga källor

Kent Axenhorn, VD, Valio Sverige AB (2006-03-21 & 2006-04-20)

Bo Berg, VD, Milko (2006-04-19)

Rolf Midow, Försäljningschef, Milko (2006-03-10)

Rolf Trulsson, VD, Skånemejerier (2006-03-13 & 2006-04-26)

Bilaga: Intervjuguide

Inledning

- Presentation av mig själv
- Snabb översikt av projektet och varför det genomförs
- Klargörande om att inget kommer att publiceras innan genomläsning av berörda företag
- Godkännande om användande av bandspelare

Omgång 1

- Vilka är motiven till samarbetet? Främst tillgång till resurser eller möjligheter till att behålla, utveckla och kombinera resurser?
- Vad det intervjuade företagets resurser består av?
- Vilka resurser som är företagets styrkor och svagheter?
- Huruvida det intervjuade företagets resurser kompletterar övriga företags?
- Vilken är den gemensamma marknaden för alliansen?
- Strategier hos respektive företag innan samarbetet samt strategier för alliansen som helhet.
- Hur alliansen ser ut om tio år?

Omgång 2

- Vad hade Boston Consulting Group att presentera den 10:e april?
- Vilka samarbetsprojekt har ni beslutat att genomföra?

(Dessa frågor kommer att ställas enskilt för de två samarbetsprojekt som väljs ut)

- Vilka resurser som det intervjuade företaget kommer att bidra med i detta projekt?
- Vilka resurser det intervjuade företaget kommer att kunna dra nytta av, som innehas av samarbetspartnerna?
- Kompletterar eller ersätter det intervjuade företagets resurser övriga företags resurser i fråga om det enskilda projektet?
- På vilket sätt det intervjuade företaget kan stärka sin marknadsposition med hjälp av det specifika samarbetsprojektet?
- Huruvida det finns några problem knutna till samarbetsprojektet? Tänkbara problem som kan uppstå i framtiden?
- Om projektet kommer att innebära ökade intäkter eller minskade kostnader eller både och?
- Vad det intervjuade företaget kommer att tjäna på projektet?

Pris: 100:- (exkl. moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02