



Strategiska allianser

- fallet Skånemejerier

Fredrik Westberg

Strategiska allianser

- fallet Skånemejerier

Strategic Alliances – the Case of Skånemejerier

Fredrik Westberg

Handledare: Jerker Nilsson

© Fredrik Westberg

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--273--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att hitta faktorer som är av vikt för att Skånemejeriers samarbeten med andra aktörer ska bli framgångsrika. Bakgrunden är de förändringar som fallföretaget bör söka genomföra för att få bukt med såväl lönsamhetsproblem som marknadspositionen.

På den europeiska marknaden har livsmedelsföretag på senare tid märkt av en allt hårdnande konkurrens. Internationalisering av produktion och försäljning är många gånger en nödvändig strategi för dessa företag i syfte att stärka sin konkurrensförmåga. Många livsmedelsföretag är mycket framgångsrika i sin strävan att upprätta samarbeten för att därigenom få tillgång till nya marknader. I ett annat perspektiv kan samarbeten också stärka ett företags position på hemmamarknaden.

Intresset för att använda Skånemejerier i denna uppsats kommer av företagets konkurrensutsatta position. Skånemejerier känner idag av en hårdnande konkurrens, mycket beroende på fusionen mellan MD Foods och Arla. Detta i kombination med en avtagande lönsamhet gör att Skånemejerier fortsätter att leta efter samarbetspartners i förhoppning om att finna nya marknader att avsätta sina produkter på. För att ett sådant samarbete ska bli så framgångsrikt som möjligt måste nedanstående beaktas. Slutsatserna bygger på en litteraturgenomgång samt analys av två existerande och två avslutade allianser.

- i) Skånemejeriers allierade bör ha sin kärnkompetens inom ett *kompletterande område* för att företagen på så sätt ska kunna maximera den nytta man har av varandra. Företagen fokuserar på det man kan bäst och överlåter resten till den andre.
- ii) Skånemejeriers strategiska allianser blir mindre riskfyllda om ett *beroende* inte utvecklas till den andra aktören. Ett beroende kan uppstå särskilt om man allierar sig med en större och starkare aktör.
- iii) Om Skånemejerier ska alliera sig med en konkurrent, dvs med ett annat mejeriföretag, blir samarbetet mer framgångsrikt om det är inom ett område som inte faller inom de allierades kärnkompetenser. Den spänning som föreligger mellan företagen gör att alliansen annars inte blir långvarig.
- iv) För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika bör parternas *företagskulturer* vara kompletterande eller av likartad karaktär. Ett väl fungerande samarbete bygger till stor del på förtroende. Utan förtroende är alliansen dömd att misslyckas. Speciellt viktig är den personliga relationen mellan företagsledarna.
- v) Skånemejerier bör inte alliera sig i starkt *kapitalkrävande samarbetsformer*. Gemensamma forskningsprojekt av typen konsortium är därför att föredra framför mer kapitalkrävande allianser.
- vi) För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika ska en partner ha samma nivå av *riskpreferens*. Det underlättar en synkronisering av alliansens målsättning. En part med expansiva planer samarbetar inte framgångsrikt med en part som vill agera på en regional marknad.
- vii) Skånemejerier bör tillsammans med sina allierade ha klargjort och förankrat *målen* med samarbetet, innan det förverkligas. Det minskar risken för opportunist. En tydlig målsättning är en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete.

Summary

The aim of this thesis is to identify the success factors behind the strategic alliances of a small Swedish dairy cooperative, Skånemejerier. The background is the organizational changes that Skånemejerier have to conduct in order to strengthen its profitability and improve its market position.

In the European food market companies are constantly experiencing intensified competitive pressure. Internationalization of production and sales is a necessary strategy for these companies to strengthen their competitiveness. Many food companies are successful in establishing strategic alliances to reach new markets. Likewise, strategic alliances strengthen a company's position on the domestic market.

Skånemejerier faces a cumbersome competitive situation. It experiences intensified competition due to the recent merger between the two neighboring dairy cooperatives, Arla and MD Foods. As it has also poor profitability, Skånemejerier has to look for partners to ally with. Based in a literature review and on analyses of four of Skånemejerier's existing and prior strategic alliances, the study concludes that the following factors should be taken into consideration if the alliances should have a good chance of becoming successful:

- i) In order to maximize the benefits emanating from the alliance, Skånemejerier and its partner should have complementary competencies. Each partner should focus on what it does the best, and leave the rest to other one.
- ii) Skånemejerier's strategic alliances comprise a lower amount of risk if it is only limitedly dependent on the partner. An alliance with a much bigger partner is likely to result in dependency.
- iii) When Skånemejerier allies with another dairy company, the collaboration becomes more successful if the operations concern an business area where no company has its core competence. The rivalry between the companies will otherwise weaken the alliance.
- iv) In order to make Skånemejerier's strategic alliances successful, the partners' corporate cultures should be similar or complementary. A successful alliance is contingent upon trust between the partners. Without trust, the alliance is doomed to collapse. The personal relations between the CEOs are of special importance.
- v) Being a dairy farmer cooperative, Skånemejerier should avoid very capital intense alliances. More informal collaboration like consortia are preferable.
- vi) It is important that Skånemejerier finds a partner with the same risk preference. This will facilitate the synchronization of the alliance. A partner with a high level of risk preferences cannot co-operate successfully with a partner that has a low level of risk preferences.
- vii) Before the alliance is realized, Skånemejerier and its partners must make the goals of the alliance crystal clear. This will reduce opportunism between the partners. Synchronized goals of the alliance are a prerequisite for a successful alliance.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEM OCH AVGRÄNSNINGAR	2
1.3	SYFTE	2
1.4	ANGREPPSSÄTT	3
1.5	RAPPORTENS STRUKTUR	3
2	MEJERIBRANSCHENS UTVECKLING – EN MARKNADSÖVERSIKT	5
2.1	TRENDER INOM DEN EUROPEISKA MEJERIBRANSCHEN	5
2.2	FÖRÄNDRINGAR INOM DEN SVENSKA MEJERIBRANSCHEN	7
3	FÖRETAGS SAMARBETSRELATIONER – EN TEORETISK BEGREPPSAPPARAT	10
3.1	STRATEGISKA ALLIANSER	10
3.2	FÖRVÄRV OCH SAMMANSLAGNINGAR	12
3.3	JOINT VENTURES	13
3.4	MOTIV FÖR ATT INGÅ I EN STRATEGISK ALLIANS	14
3.5	TYPEN AV STRATEGISKA ALLIANSER	16
3.6	FRAMGÅNGSAKTORER	17
3.7	RISKER MED ALLIANSER	20
3.8	STRATEGISKA ALLIANSERS LIVSCYKEL	21
4	SKÅNEMEJERIER	23
4.1	SITUATIONEN IDAG	23
4.2	MARKNADSSTRATEGIER	24
4.3	SVAGHETER I EN UTSATT KONKURRENSSITUATION	26
4.4	DOTTER- OCH INTRESSEBOLAG	27
5	NÅGRA AV SKÅNEMEJERIERS STRATEGISKA ALLIANSER	29
5.1	INLEDNING	29
5.2	HANSAMILCH	29
5.3	MILKA	31
5.4	PROBI AB	32
5.5	JO-BOLAGET HB	34
5.6	SKÅNEMEJERIERS MOTIV FÖR ATT INLEDA ALLIANSERNA	35
5.7	TYPEN AV STRATEGISKA ALLIANSER	36
6	DISKUSSION	39
7	SAMMANFATTNING	44
	KÄLLFÖRTECKNING	45

Figur- och tabellförteckning

FIGURER

FIGUR 1: RAPPORTENS STRUKTUR	4
FIGUR 2: OLIKA STRATEGISKA ALLIANSER RANGORDNADE EFTER GRAD AV VERTIKAL INTEGRATION	11
FIGUR 3: OLIKA STRATEGISKA ALLIANSER RANGORDNADE EFTER GRAD AV BEROENDE.....	12
FIGUR 4: MOTIV FÖR ATT INLEDA EN STRATEGISK ALLIANS.....	15
FIGUR 5: TYPER AV STRATEGISKA ALLIANSER	16
FIGUR 6: FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR STRATEGISKA ALLIANSER.....	18
FIGUR 7: STRATEGISKA ALLIANSERS LIVSCYKEL	21
FIGUR 8: SKÅNEMEJERIERS ANDEL AV LANDETS TOTALA MJÖLKINVÄGNING VID ANGIVEN TIDSPERIOD	23
FIGUR 9: SKÅNEMEJERIERS AVRÄKNINGSPRISER VID ANGIVEN TIDSPERIOD	24
FIGUR 10: SKÅNEMEJERIERS MOTIV FÖR ATT INLEDA ALLIANSERNA	35
FIGUR 11: TYPER AV STRATEGISKA ALLIANSER SOM SKÅNEMEJERIERS SAMARBETEN HAR RESULTERAT I	37

TABELLER

TABELL 1: DE NIO STÖRSTA MEJERIerna I Världen	6
TABELL 2: MEJERIFÖRENINGAR I SVERIGE 1999	8
TABELL 3: SVERIGES IMPORT OCH EXPORT AV MJÖLKPRODUKTER 1999	8
TABELL 4: MOTIV FÖR ATT INLEDA ALLIANSER.....	14
TABELL 5: MJÖLKENS ANVÄNDNING ÅR 2000	25
TABELL 6: SVENSKA OCH UTLÄNDSKA DOTTERBOLAG TILL SM ÅR 2000.....	27
TABELL 7: INTRESSEBOLAG ÅR 2000	28

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Sverige gick med i EU den första januari 1995. Detta medförde att de tidigare protektionistiska politiska värderingarna måste överges. Det starka gränsskyddet, som skulle sänka det internationella konkurrenstrycket, togs bort gentemot övriga EU-länder. Lönsamheten i det svenska lantbruket har sedan EU-inträdet sjunkit. Förklaringen är bl a det höjda konkurrenstrycket. Nu när livsmedelskedjorna och den icke-kooperativa förädlingsindustrin kan köpa sina produkter från utländska leverantörer, tvingas de svenska producenterna att sänka sina prisnivåer. De svenska lantbrukarna har inte lyckats att sänka sina produktionskostnader i motsvarande mån.

Denna rapport koncentreras på problemen inom mejeribranschen. Generellt råder en strävan för mejeriföreningarna att försöka bryta en negativ utveckling. Samtidigt som bönderna får sämre betalt för sina produkter, redovisar deras kooperativa föreningar stagnerande eller sviktande siffror för såväl lönsamhet som konsolidering. För att avräkningspriset på mjölk inte ska hamna i en nedåtgående trend måste nya strategier utarbetas. Ett sätt att åtgärda dessa lönsamhetsproblem är att avsätta svenskproducerade mejeriprodukter på utländska marknader. På samma sätt som de utländska mejeriföretagen försöker penetrera den svenska marknaden, ska de inhemska föreningarna försöka avsätta sina produkter utanför hemmamarknaden. För att uppnå högre lönsamhet bör dessa marknader inte vara priskänsliga. fördelarna med denna strategi kan sägas vara två: 1) den volym mjölk, som inte den svenska marknaden efterfrågar och som sänker avräkningspriset till bönderna, försvinner, samt 2) de exporterade produkterna kan ge vinstmöjligheter.

Den europeiska mejeribranschen genomgår en förändring. På konsumentens sida ökar medvetandet om vilka livsmedelsprodukter man äter. Krav från konsumentens sida vad gäller kvalitet, variation och hälsa införlivas alltmer i mejeribranschen. Produkter, som lanseras av mejeriföretagen, ska inte bara smaka bra utan bör också innehålla någon form av mervärde. Vi stöter idag på begrepp som funktionella livsmedel och mervärdesprodukter. Andra trender förknippas med en global strävan. Företag som tidigare bara agerade på hemmamarknaden ska idag ut på en internationell marknad och slåss mot de stora bolagen. Generella trender inom de större mejeriföretagen i Europa gestaltar sig idag såsom:

- i) En strävan efter ökad internationalisering av sortimentet.
- ii) En tätare koordination genom hela produktionskedjan för att minska transaktionskostnaderna.
- iii) Strategiska allianser, uppköp och sammanslagningar.

Fallföretaget i denna rapport är Skånemejerier, ett mejerikooperativ med upptagningsområden i Skåne och delar av Småland. Intresset för att använda Skånemejerier i detta examensarbete kommer av företagets konkurrensutsatta position. Skånemejerier känner nämligen av en hårdnande konkurrens, mycket beroende på fusionen mellan MD Foods och Arla. Detta i kombination med dålig lönsamhet på hemmamarknaden gör att Skånemejerier fortsätter att leta efter samarbetspartners, i förhoppning om att finna nya marknader att avsätta sina produkter på.

1.2 Problem och avgränsningar

Europeiska livsmedelsföretag har på senare tid märkt av en allt hårdnande konkurrens på hemmamarknader, den europeiska marknaden och världsmarknaden. Internationalisering av produktion och försäljning är därför många gånger en nödvändig strategi för dessa företag i syfte att stärka sin konkurrensförmåga. Fallföretaget har en uttalad strävan efter att gå från ett regionalt mejerikooperativ till att bli ett internationellt livsmedelsföretag. I viss mån har detta steg redan tagits.

Klart är att andra mejeriföretag i Europa har varit och är mycket framgångsrika i sin strävan att upprätta *samarbeten* för att därigenom få tillgång till nya marknader. Det bör också nämnas att ett samarbete inte automatiskt leder till en internationalisering, men att så kan bli fallet om t ex den andra parten är belägen utomlands. I ett annat perspektiv kan man säga att samarbeten också kan ligga till grund för att stärka ett företags position på en nationell marknad.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang är jag intresserad av företagssamverkan och då särskilt vad som brukar kallas *strategiska allianser*. Min utgångspunkt för detta är den samverkan som alltmer börjar skönjas inom livsmedelsbranschen, likväl som inom andra branscher, samt givetvis också fallföretagets uttalade strävan efter nya marknader. I detta arbete behandlas begreppen samarbeten, allianser och strategiska allianser synonymt.

Fallföretagets kooperativa företagsform begränsar alltför *kapitalkrävande* organisatoriska förändringar. Detta kommer bl a av att ägarna/bönderna inte prioriterar investeringar i sin kooperativa förening, utan hellre satsar pengar i det egna lantbruksföretaget. Kapitalkrävande organisatoriska förändringar såsom sammanslagningar och uppköp behandlas därför inte ingående i denna uppsats. Däremot nämns de i den teoretiska genomgången, då det är av vikt att känna till hur strategiska allianser hänger samman med dessa begrepp.

1.3 Syfte

Målet med denna uppsats är att hitta faktorer som är av betydelse för att Skånemejeriers samarbeten med andra aktörer ska bli framgångsrika. Bakgrunden till detta är de förändringar i organisationen, som Skånemejerier bör söka genomföra för att få bukt med såväl egna lönsamhetsproblem såväl som att stärka sin position gentemot konkurrenter. Syftet med arbetet blir att besvara frågan:

Vilka faktorer är av vikt för att Skånemejeriers samarbeten med andra företag ska bli framgångsrika?

För att hitta dessa faktorer jämför jag några av fallföretagets samarbeten. Ett par av dem är mycket framgångsrika, medan ett par andra inte är det. I själva verket har de två senare havererat. Genom att jämföra och utvärdera dessa samarbeten kan jag finna betydelsefulla faktorer, som gör de framgångsrika samarbetena just framgångsrika. Syftet med denna uppsats lämnar också utrymme för att hitta specifika egenskaper som Skånemejeriers motpart bör besitta för att samarbetet ska bli så framgångsrikt och lönsamt som möjligt.

För att kunna svara på frågan måste först begreppet företagsrelationer utredas. Detta är nödvändigt dels för att ge läsaren en bild om hur samarbeten mellan företag kan byggas, dels för att kunna ta tillvara på framgångsfaktorer som kan appliceras på fallföretaget. I presentationen av Skånemejeriers samarbeten (kapitel 5) presenterar jag också samarbetenas uppbyggnad för att kunna göra en rättvis jämförelse i diskussionen (kapitel 6).

1.4 Angreppssätt

Föreliggande uppsats kan sägas bestå av två delar. Den första delen är en generell redogörelse för livsmedelsbranschen, där även en teoretisk diskussion förs angående företagssamarbeten.

Uppsatsens andra del består av en presentation av några av Skånemejeriers samarbeten, som ska fungera som exempel på företagssamverkan, sett ur fallföretagets perspektiv. Metodiken för de båda delarna skiljer sig i stor utsträckning åt. Den första delen är baserad på litteratur inom området.

Presentationen av Skånemejeriers samarbeten i kapitel 5 baseras främst på intervjuer. En mindre del är hämtad från hemsidor och årsredovisningar. Jag har inte intervjuat representanter för de andra parterna i de samarbeten som presenteras, eftersom jag ser till vilka faktorer som Skånemejerier söker hos sina partners, och inte tvärtom. I och med detta uppstår risken för att materialet kan vara färgat.

1.5 Rapportens struktur

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

I kapitel 1 redogörs för uppsatsens syfte, dess avgränsningar, metodval etc.

I kapitel 2 ges en översiktlig beskrivning över hur livsmedelsbranschen har förändrats på senare tid. För att kunna tillgodogöra sig rapporten i sin helhet är det av vikt att förstå under vilka förutsättningar som företag inom branschen agerar. I detta kapitel ges också utrymme för en beskrivning av branschens viktigaste aktörer.

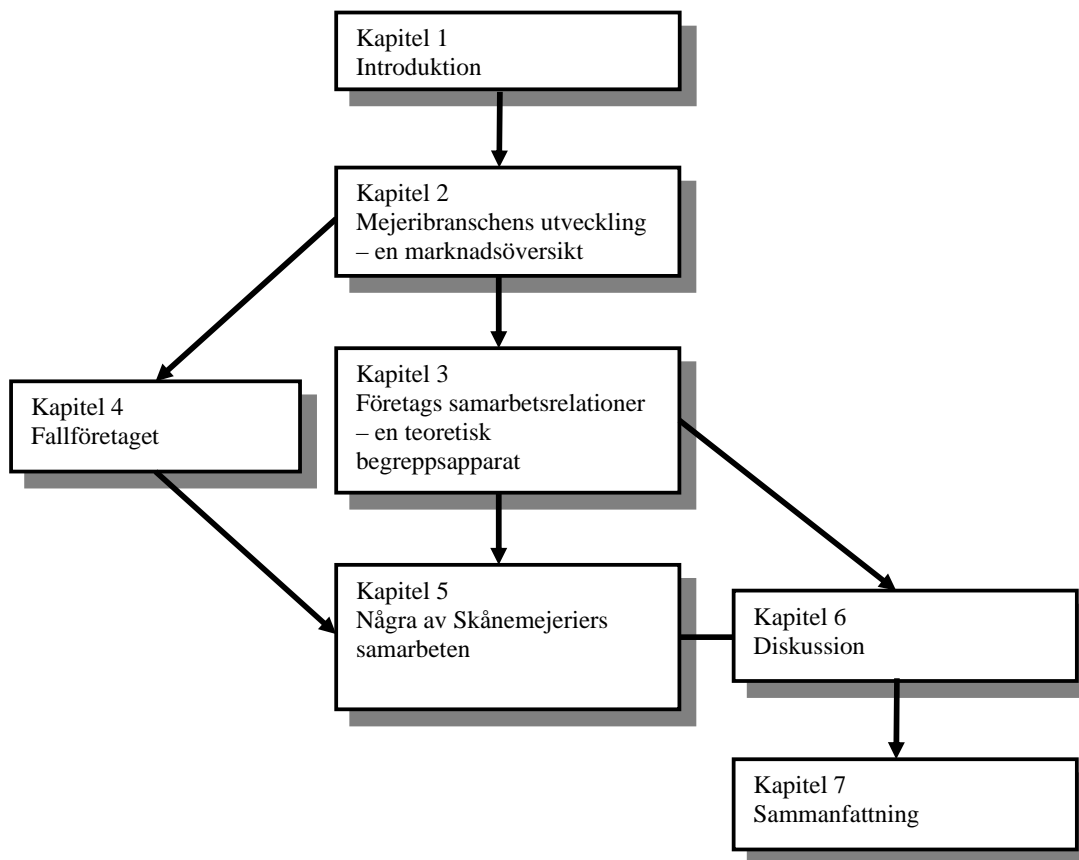
Kapitel 3 behandlar den teori som appliceras på fallföretaget. Avsnittet ger en redovisning av relevant teoribildning inom området strategiska allianser, samt en bild av vilka motiv som kan ge upphov till samarbeten, vilka faktorer som är väsentliga för ett lyckat sådant etc.

Kapitel 4 inleds med en beskrivning av fallföretagets aktuella position. Dess strategi presenteras följt av en beskrivning av vilka marknader som man valt att fokusera sig på. En analys av de problem och begränsningar fallföretaget brottas med i jakten efter nya marknader inkluderas också.

I kapitel 5 presenteras några av Skånemejeriers samarbeten, nämligen två framgångsrika sådana och två mindre framgångsrika. Detta görs för att i nästföljande kapitel kunna avgöra vilka faktorer som spelar en avgörande roll för att Skånemejeriers samarbeten ska bli framgångsrika.

Kapitel 6 är ett diskussionskapitel. De faktorer som jag anser har stor betydelse för om Skånemejeriers samarbeten ska bli framgångsrika ställer jag upp i hypotesform. Efter varje sådan lämnas en motivering till varför jag anser det vara just så.

Kapitel 7 ger en sammanfattande bild av diskussionen.



Figur 1: Rapportens struktur

2 Mejeribranschens utveckling – en marknadsöversikt

För att kunna förstå hur mejeriindustrin har utvecklats, och inte minst för att förstå vilka strategier som utformats och förändrats över tiden, är det nödvändigt att se till vilka trender som på senare tid format branschen. Detta avsnitt syftar till att ge en överskådlig bild av vad som kännetecknar mejeribranschen och hur marknadsutvecklingen har utformats och förändrats.

2.1 *Trender inom den europeiska mejeribranschen*

Inom mejeribranschen har konkurrensen hårdnat. Företagen har idag en större internationell strävan, för att hitta de mest lukrativa marknaderna. Den hårdnande konkurrensen tvingar fram sammanslagningar och samarbeten företag emellan. Under det senaste årtiondet har en mängd fusioner och samarbeten mellan mejeriföretag inletts. Inom den europeiska mejeribranschen kan tre trender urskiljas (Bijman 1998, s 1). För det första har konsumenterna blivit mer medvetna. Krav har börjat ställas på produkterna, där kvalitet, hälsa och variation är ord som får allt större betydelse. För det andra har återförsäljarna genom en ökad koncentration stärkt sin position gentemot leverantörerna. För det tredje har en ökad konkurrens inom den europeiska mejeribranschen uppstått som en följd av den liberalisering av handeln som på senare tid uppstått. Företag inom den europeiska mejeribranschen, vare sig de är investörägda eller kooperativa, söker efter strategier för att stärka sin konkurrensförmåga. Fusioner, strategiska allianser, innovativa produkter och rationaliseringar är bara några av många strategier.

Mejeriföretagens produkter flyter över landsgränserna. Marknaden är i förändring och blir mer europeisk. Trenden kommer troligtvis att fortsätta och mejeriföretagen får vänja sig vid att det kommer in fler mejeriprodukter utifrån. Som exempel kan nämnas att ett av Europas största mejeriföretag, holländska Campina Melkunie, levererar vispgrädde till Danmarks största dagligvarukedja FDB. Redan tidigare har det tyska mejeriföretaget Nordmilch levererat yoghurt, vispgrädde och smör till Danmarks näst största dagligvarukedja Dansk Supermarked (www.arlafoods.com). De stora livsmedelsföretagen har möjlighet att producera till lägre kostnader och har därför en större marginal vid en lägre prissättning. De mindre svenska mejeriföretagen har inte samma förutsättningar och därför blir marginalerna mindre. FDB säger t ex att den holländska vispgrädden kan säljas till ett pris som ligger cirka 10 procent under den danska vispgräddens.

Allt fler mejeriföretag går idag samman. Danska MD Foods fusionerade i april år 2000 med Arla – den första större fusionen mellan två europeiska kooperativ av olika nationalitet. Detta skedde efter att danska, svenska och flera andra utländska konkurrensverk givit klartecken. Resultatet blev ett multinationellt företag och Europas största mejeriföretag. Det tidigare MD Foods fusionerade så sent som 1999 med en annan dansk mejeriförening vid namn KløverMælk.

De tio största mejeriföretagen i Europa vägde 1995 in 27 procent av EU:s mjölkproduktion. År 2000 steg denna siffra till 32 procent (Svensk Mjolk 2000b, s 41). Trenden mot större mejeriföretag går allt snabbare och kommer troligen att fortsätta de närmaste åren.

<i>Företag</i>	<i>Ursprung</i>	<i>Marknadsandelar i världen, invägd mjölk, %</i>
Nestlé	Schweiz	12,9
Dairy Farmers of America	USA	7,4
Danone	Frankrike	6,7
Philip Morris (Kraft)	USA	6,3
Parmalat	Italien	6,1
Suiza Foods	USA	6,0
Arla Foods	Danmark/Sverige	5,3
Lactalis	Frankrike	5,1
Campina Melkunie/MKW/Emzett	Nederländerna	4,9

Tabell 1: De nio största mejerierna i världen

Källa: www.svenskmjolk.se, 2001

Några av de största multinationella *livsmedelsföretagen* har också betydande mejeriverksamhet. Främst kan nämnas Nestlé, men också Unilever och amerikanska Philip Morris genom sitt europeiska dotterbolag Kraft Jacobs Suchard.

Parmalat är ett italienskt privatägt mejeriföretag som med sin aggressiva strategi har förvärvat andra företag och därigenom etablerat sig som en global aktör. Parmalat har köpt mejerier i bl a USA, Kanada, Sydamerika, Sydafrika, Australien, Kina och Östeuropa. Av företagets totala försäljning sker mindre än 20 procent i Italien.

Om en jämförelse ska göras mellan de största mejeriföretagen i *Europa* kommer tabell 1 att få ett annorlunda utseende. Arla Foods tar då täten före både Nestlé, Danone och Campina Melkunie vad gäller total invägd kvantitet mjölk. I dag är Arla Foods totala marknadsandel ca 5,3 procent, se tabell 1. (Svensk Mjölk 2000b, s 41)

De mjölkproducerande länderna som har en överproduktion är många gånger internationellt inriktade med stor export och har vanligtvis försäljningskontor i andra länder. I dessa länder har trenden gått mot en ökad koncentration inom mjölkindustrin. Exempel på sammanslagningar mellan större europeiska mejeriföretag under de senaste åren är Avonmore och Waterford på Irland, Friesland, Coberco, Twee Provinciën och DeZuid Oost Hoek i Nederländerna samt holländska Campinas köp av tyska Südmilch och senare Milchwerke Köln/Wuppertal. (Svensk Mjölk 2000b, s 42)

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 ca 50 procent. I USA ökar till och med kooperativens roll, där denna väger in 86 procent av all mjölk. Detta är en ökning med 10 procentenheter på tio år. Exempel finns också där medlemmarna valt att bolagisera och börsnotera sina mejeriföreningar. Det mest kända exemplet är i Irland, där flera mejeriföreningar gått den vägen. (Svensk Mjölk 2000b, s 41 f)

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 är ett land som förknippas med starka varumärken på sina

mejeriprodukter. Exempel på två sådana varumärkesprodukter är yoghurtarna 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. Fler exempel på relativt kända varumärken är smörmärkena Lurpak (danskt) och Kerrygold (irländskt) samt det franska ost- och smörmärket President. I Belgien, som har en koncentrerad mejeriindustri, har leverantörsföreningar växt fram som förhandlar med industrin om priser och leveransvillkor. I England och Wales har dock den stora leverantörsföreningen Milk Marque misslyckats och delats upp i tre konkurrerande mejeriföreningar. (Svensk Mjolk 2000b, s 43)

För att erhålla *stordriftsfördelar* har ett antal sammanslagningar, förvärv och strategiska allianser förverkligats mellan europeiska mejeriföretag de senaste åren. Fler sådana företeelser är att vänta, då kooperativa företag expanderar mot en internationell marknad på samma sätt som investörägda företag gör.

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 byggts 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.

Mejeriindustrin kommer troligtvis att fortsätta att koncentreras som en följd av dagligvaruhandels koncentration, marknadsorienteringen av den gemensamma jordbrukspolitikerna samt den fortsatta internationella liberaliseringen genom WTO-förhandlingarna (Svensk Mjolk 2000b, s 43). Alla dessa faktorer ökar konkurrensen inom branschen, vilket leder till att även mejeriföretagen måste stärka sin ställning. Troligtvis kommer verksamheten för dessa företag också att bli mer gränsöverskridande och med en ökad global konkurrens. Därför kommer aktörerna i mejeriindustrin att söka samverka med dagligvaruhandeln, satsa på mer förädlade varumärkesprodukter samt söka strategiska allianser och andra samarbetsformer. De mindre företagens möjligheter består främst i att utveckla nischprodukter och/eller att positionera sig som en ledande och kvalitetsmedveten partner till dagligvaruindustrins private label.

Skånemejerier har redan börjat känna av den hårdnande konkurrensen, och har tvingats ta ställning till frågor som kapitalanskaffning och kontraktssystem. Framför allt har fusionen mellan MD Foods och Arla lett till ett ökat medvetande hos Skånemejerier. Att idag försöka konkurrera med de stora jättarna finns det inget kapital till, utan Skånemejerier försöker agera som ett litet men effektivt företag på en nischad marknad.

2.2 Förändringar inom den svenska mejeribranschen

I Sverige fanns det vid början av förra seklet flera hundra mejerier. Förändringarna inom branschen har varit stora och idag finns det bara sju mejerier kvar med rikstäckande försäljning. Alla dessa är kooperativa föreningar, vilket alltså är den helt dominerade företagsformen för svenska mejerier. I själva verket finns det, utöver dessa sju, ytterligare några små mejerier men sett till hela landet blir de så obetydliga att de nästan kan bortses från. De sju största mejerierna står nämligen för 99,7 procent av landets totala mjölkinnvägning, se tabell 2 (www.svenskmjolk.se).

<i>Mejeriföreningar</i>	<i>Mjölkinvägning i Sverige, Mkg</i>	<i>Marknadsandel, %</i>
Arla Foods	2131,0	63,9
Skånemejerier	414,0	13,1
Milko	412,0	12,7
Norrmejerier	188,8	6,0
Falköpings Mejeri	64,4	2,0
Gefleortens mejeriförening	41,3	1,4
Gäsene mejeriförening	15,7	0,6
Övrigt	9,1	0,3

Tabell 2: Mejeriföreningar i Sverige 1999

Källa: Svensk Mjölk, 2000a

Så sent som våren år 2000 röstade Milkos och NNPs respektive stämmor för att de båda föreningarna skulle slås samman under det gemensamma namnet Milko. Som tidigare nämnts fusionerade Arla och danska MD Foods till Arla Foods. Skånemejerier formade ett joint venture med det franska Danone i slutet av år 2000. Arla Foods, Skånemejerier och Milko kontrollerar idag ca 90 procent av landets totala mjölkinvägning.

Efter att Sverige gått 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, vilket tabell 3 visar. I själva verket kan man säga att Sverige är mer av en importör, speciellt vad gäller hårdost och yoghurt. Mellan 1998 och 1999 ökade importen av mejeriprodukter med 25 procent. Den största delen av denna importökning utgjordes av yoghurt.

<i>Produkter</i>	<i>Import, ton</i>	<i>Export, ton</i>
Mjölk och grädde	1506	13053
Yoghurt	14438	5751
Bredbara produkter	180	16399
Ost (inkl färskost)	38967	16399
Mjölkpulver	3816	10761

Tabell 3: Sveriges import och export av mjölkprodukter 1999

Källa: Svensk Mjölk, 2000a

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

- i) De svenska mejerierna har varit tvungna att sänka priset på sina produkter så pass mycket att inte återförsäljarna, dvs butikerna, hellre väljer billigare importerade produkter.
- ii) En stor andel av den invägda mjölken transformeras till produkter som inte är lika utsatta för den tuffa priskonkurrens som råder mellan de större bolagen i Europa.
- iii) Dagens produktutveckling fokuseras mer och mer kring produkter som inkluderar någon form av mervärde, t ex funktionella livsmedel etc.

- iv) De svenska mejeriföretagen har satsat mer på reklamkampanjer för att marknadsföra sina produkter. En satsning på att förse produkterna med starka varumärken har också inletts.
- v) Den svenska mejeriindustrin söker nya distributionskanaler för att nå nya marknader både utomlands och i Sverige.
- vi) De svenska mejeriföretagen har tidigare levererat huvudsakligen till en regional, alternativt en nationell marknad. Om de svenska mejeriföretagen ska kunna konkurrera på en internationell marknaden måste de öka sin "know-how" och införskaffa kunskap om marknaden med dess aktörer.
- vii) 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.

Trots att antalet mjölkproducenter har halverats under en tioårsperiod har den totala mjölmängden upprätthållits på en nivå kring 3 till 3,5 miljoner ton de senaste trettio åren (Svensk Mjök 2000b, s 64). Detta har de svenska mjölkproducenterna lyckats med genom att hela tiden bli effektivare i sin produktion. Avgörande för hur framgångsrik den *framtida* svenska mjölkproduktionen kommer att bli är huruvida företagen är tillräckligt rationella, effektiva och konkurrenskraftiga. För att nå framgång är det väsentligt att mjölksektorn som helhet, och enskilda mjölkproducenter, i tid uppfattar de förändringar som pågår i omvärlden och snabbt anpassar sig till nya förhållanden.

3 Företags samarbetsrelationer – en teoretisk begreppsapparat

3.1 Strategiska allianser

Allianser, och även *strategiska* allianser, är begrepp som ofta används för att beskriva affärsförbindelser. En strategisk 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. En typ, som ibland benämns strategisk allians, är när två företag byter aktier i varandras bolag. Jag anser dock att om inte något ytterligare sker, förutom detta utbyte, så kan man knappast talas om en allians, utan snarare en ren portföljinvestering.

Strategiska allianser kan formas mellan företag på ett nationellt plan likväl som på ett internationellt plan. Strategiska allianser kan vara allt från relativt lösa förbindelser såsom tidsmässigt kortare samarbeten i form av olika projekt till mer låsta, långsiktiga allianser såsom sammanslagningar, uppköp etc. En strategisk allians kan också vara ett joint venture eller ett sk konsortium. Det senare kan t ex 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).

Om ett företag köper upp ett annat i sin helhet kommer detta företag att förlora sin tidigare identitet, och blir då oförmögen att dra sig ur samarbetet (Murray & Mahon 1993, s 103). I en allians bör parterna, enligt Murray och Mahon, ha kvar sin identitet så att de kan avsluta samarbetet.

Dickens (1992, s 213) definierar en strategisk allians enligt följande:

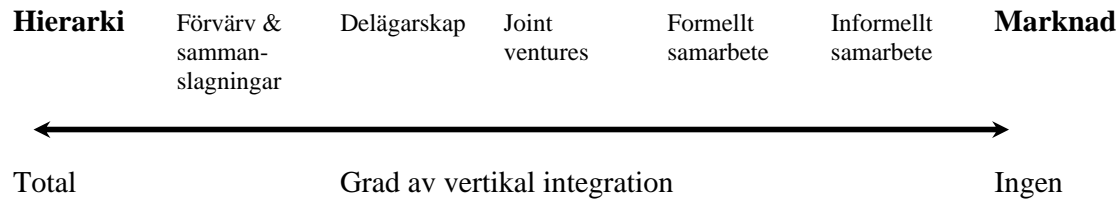
”The major objective of a strategic alliance is to enable a firm to achieve a specific goal which it believes that it cannot achieve on its own.”

Dickens anger vidare,

”Strategic alliances are not the same as mergers, in which the identities of the emerging companies are completely subsumed. In a strategic alliance only some of the participants’ business activities are involved. In every other respect the firms remain not only separate but also often competitors.”

Ur Dickens resonemang kan utläsas att en strategisk allians måste innebära ett medvetet val av en specifik partner, som skulle kunna möjliggöra ett definierat mål för alla ingående parter. En strategisk allians kan även sägas syfta till att stärka företagets konkurrensförmåga.

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 begreppet strategisk allians enligt en skala som utgår från graden av *vertikal integration* mellan parterna, se figur 2.



Figur 2: Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av vertikal integration

Källa: Lorange & Roos (1992, s 3)

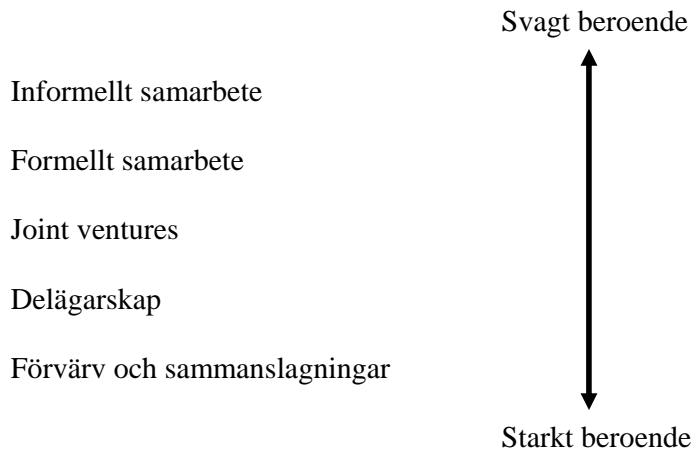
Den vänstra delen av skalan i figur 2 representerar fullständigt integrerade aktiviteter inom den helägda organisationen, eller "hierarki". Om ett företag köper upp eller går samman med ett annat så resulterar det i en lägre grad av integration. Olika arrangemang av delägarskap sänker graden av integration ytterligare, och en ännu lägre grad av integration finns i det som kallas formella och informella samarbeten. I den högra delen av skalan finns det som kallas "marknad". Här kan ett företag fritt köpa och sälja tjänster och varor, dvs det finns ingen vertikal integration.

Lorange och Roos säger att även sammanslagningar och förvärv är att betrakta som strategiska allianser, till skillnad från Dickens som hävdar att:

"Strategic alliances are not the same as mergers, in which the identities of the emerging companies are completely subsumed. In a strategic alliance only some of the participants business is involved." (Dickens 1992, s 213)

I detta arbete betraktas sammanslagningar och förvärv fortsättningsvis som strategiska allianser. Ett alternativt sätt att definiera begreppet strategiska allianser är att se på graden av beroende mellan de i alliansen ingående aktörerna, dvs att studera relationer mellan parterna. Figur 3 beskriver graden av beroende med en skala som går från svagt ömsesidigt beroende till starkt beroende. I figur 3 listas samma alternativ av strategiska allianser som i figur 2 – från starkt beroende (svårare att dra sig ur samarbetet) längst ner på skalan, till svagt beroende (och därmed lättare att avsluta samarbetet) högst upp på skalan.

Ett företags val av strategisk allians, och därmed grad av beroende, baseras inte bara på vad som är den lämpligaste samarbetsformen vid ingåendet, utan också behovet av att utveckla ett förtroende för den andra parten. Ett företag kan välja att påbörja samarbetet i en mindre "löst" samarbetsform för att sedan utveckla relationen över tiden, om den andra aktören visat sig vara en bra partner.



Figur 3: Olika strategiska allianser rangordnade efter grad av beroende

Källa: Lorange & Roos (1992, s 4)

3.2 Förvärv och sammanslagningar

Förvärv är ett förfarande, där ett företag köper hela eller delar av ett annat tidigare oberoende företag. Sammanslagning är när två eller flera tidigare oberoende företag slås samman och bildar ett nytt företag (Cobia & Anderson 2000, appendix). Förvärv och sammanslagningar genomfördes i mycket stor omfattning under framför allt 1980-talet. Konsultfirman McKinsey anger att värdet av de internationella förvärven under 1989 uppgick till 112 miljarder USD inom Triaden, dvs USA, Japan och EU (Fröberg, Johansson & Larsson 1995, s 16). En sammanslagning med ett utländskt företag innebär framför allt ett sätt att närvara i ett annat land eller på andra marknader, genom att utnyttja detta företags marknadskanaler. En sammanslagning innebär också ett sätt att förvärva värdefull teknologi, jämfört med att utveckla denna på egen hand. Chiplin och Wright (1988, s 23) anger fyra motiv till varför företag genomför sammanslagningar:

- i) Effektiviteten kan öka genom s k stordriftsfördelar och/eller genom minskade transaktionskostnader. Synergieffekter kan också uppnås.
- ii) Finansiella fördelar kan uppnås genom att tillgången till kapital ökar. En reducering av risk kan bli möjlig genom diversifiering.
- iii) Företagen kompletterar varandras kunskande.
- iv) Stärkt marknadsposition – eller tillgång till respektive företags redan etablerade marknader.

Sammanläggningar är också förknippade med en viss risk. *Kulturella skillnader* kan medföra att de i förvärvet ingående organisationerna kan få problem att smälta samman till en enhetlig och effektiv organisation.

3.3 Joint ventures

Ett joint venture innebär att två eller flera företag tillsammans bildar en separat enhet. Detta kan t ex vara ett aktiebolag, som för moderbolagens räkning utför någon form av verksamhet. Den ekonomiska aktiviteten kan utgöras av produktutveckling, marknadsföring, forskning etc. Joint ventures kan resultera i aktiebolag eller i konsortium, för att nämna ett par organisationsformer. Det som är karaktäristiskt för de olika aktiviteterna är att de kommer de inblandade parterna till godo. Intäkter, kostnader och risk förknippade med investeringen delas mellan de inblandade aktörerna, men deras oberoende ställning inbördes bevaras. Aktörernas beslut om samarbete kan således resultera i att ytterligare ett bolag bildas, som i vissa avseenden t o m kan utföra konkurrerande verksamhet. Pfeffer och Salancik (1978, s 398) definierar ett joint venture enligt följande:

The joint venture involves the creation of a new, separate, organizational entity, jointly owned and controlled by the parent organizations. This new entity can incur debt, sign contracts, or undertake other activities in its own name and without consequences to the financial or legal position of the parents, except, of course, for their involvement in the joint venture.

De fundamentala dragen för ett joint venture är: 1) det är en separat enhet som 2) ägs gemensamt av inblandade parter och som 3) inleds med förhoppning om en längre varaktighet (Hyder 1988, s 19). Då ett joint venture är en separat organisation med egen styrning kan vissa likheter med dotterbolag göras gällande. En skillnad mellan ett joint venture och ett helägt dotterbolag är att det senare är en anslutande organisation till moderbolaget och inte en separat enhet.

Hyder (1988, s 19 f) identifierar fyra typer av joint ventures:

- i) *National joint ventures*, mellan två eller flera intressenter från samma land, t ex ett svenskt företag som har en eller flera partners inom landet.
- ii) *Foreign international joint ventures*, där intressenterna är av olika nationalitet, och där den nystartade organisationen blir verksam i något land där intressenterna inte har någon verksamhet, t ex British American Tobacco Co, som har bolag i flera länder.
- iii) *Mixed international joint ventures*, innebär att delar av dess verksamhet sker på hemmaplan hos en av intressenterna och den resterande delen utomlands. Ett exempel på detta är när Ericsson formade ett joint venture med the Armed Forces Provident Fund of Malaysia.
- iv) *International joint ventures*, som troligtvis är den mest omdiskuterade varianten i litteraturen, innebär att intressenter av olika nationalitet samverkar i ett gemensamt intresse. Detta innebär sällan en enkel uppgift då parter vanligtvis är väldigt olika med varierande bakgrund.

Ett företag som har begränsat med kapital kan lättare organisera sin verksamhet i ett joint venture, som är mindre kapitalkrävande och är förenad med en lägre risk, än en sammanslagning (Paakkunainen 1992, s 14). Studier har visat att joint ventures är ett relativt vanligt instrument för att genomföra investeringar som är förknippade med en hög osäkerhet (Paakkunainen 1992, s 15). I flera avseenden är ett joint venture ett bättre instrument för att reducera kostnader och risk än en sammanslagning. Det har också visat sig att företag som bildar ett joint venture har större nytta av investeringen om den blir långvarig.

Schillaci (1987, s 59) har studerat joint ventures potential som ett led i en tillväxtstrategi. Hon argumenterar också för dessa som en mer flexibel investering än en sammanslagning. I studien tar hon upp problem som kan uppstå med joint ventures: dåligt informationsflöde mellan parterna, konflikter mellan aktörerna om vem som ska bestämma över verksamheten etc. Ett lågt förtroende mellan parter skadar ett långsiktigt samarbete.

3.4 Motiv för att ingå i en strategisk allians

Enligt Fröberg, Johanson och Larson (1995, s 18) kan två skäl antas ligga bakom den ökade förekomsten av strategiska allianser. För det första har en förändring skett vad gäller utvecklingen av ny teknologi. För det andra har marknadsutvecklingen gått mot en ökad globalisering. Få företag kan ensam utveckla teknologi för att framställa nya produkter och penetrera nya marknader, då detta kräver stora resurser. För att kunna konkurrera på en global marknad bör de fasta utvecklingskostnaderna minska. Genom samarbete delas dessa kostnader upp på flera aktörer.

Roos och von Krogh (1993, s 20) beskriver de fyra vanligaste motiven till varför företag ingår i en strategisk allians. Dessa motiv har konstaterats vid en undersökning vid Northwestern universitetet i USA, i vilken 140 toppchefer deltog. Chefernas uppgift bestod i att rangordna de viktigaste orsakerna till deras engagemang i allianser, se tabell 4.

Motiv för att inleda allianser	%
Förbättrad konkurrenskraft och tillgång till nya distributionskanaler	35
Tillgång till ny teknologi	25
Skalfördelar och vertikal integration	20
Komma förbi juridiska hinder	20

Tabell 4: Motiv för att inleda allianser

Källa: Roos & von Krogh (1993, s 20)

Av tabell 4 framgår att många företag använder sig av allianser som ett verktyg för att stärka sin marknadsposition. Ett samarbete kan var en av flera strategier för att nå ett mål, vare sig det är tillgång till unik kompetens eller olika typer av skalfördelar.

Lorange och Roos (1992, s 7) anger att ett sätt att karakterisera *motiven* för en strategisk allians är att se på aktörens strategiska position i branschen utifrån två dimensioner (figur 4). Den *första* dimensionen avser graden av strategisk betydelse för aktören av den verksamhet inom vilken alliansen avses genomföras och huruvida verksamheten sammanfaller med företagets kärnkompetens. I ena änden av denna dimension kan alliansen avse aktörens kärnverksamhet (core competence). I andra änden kan alliansen vara mer perifer (peripheral). Den *andra* dimensionen avser aktörens position inom den bransch denne är verksam. Aktören kan vara branschledande (leader) eller ha en mindre framträdande position (follower). Utifrån dessa två dimensioner kommer Lorange och Roos fram till följande motiv för att inleda en strategisk allians:

		Business' market position	
		Leader	Follower
Strategic importance in parent's portfolio	Core	Defend	Catch up
	Peripheral	Remain	Restructure

Figur 4: Motiv för att inleda en strategisk allians

Källa: Lorange & Roos (1992, s 7)

Defend innebär att aktören är branschledande och alliansen är inom dess kärnverksamhet. Två motiv till en sådan allians kan konstateras: tillgång till marknader och försök att försäkra sig om tillgång till olika former av resurser. Många företag i denna situation allierar ofta med ett mindre entreprenöriellt företag som besitter högteknologisk kompetens, för att försäkra sig om tillgång till den senaste teknologin eller för att inte gå miste om ny affärsverksamhet. En defensiv strategi kan också bli aktuell då man vill försäkra sig om tillgången till en råvara.

Catch up är en allians inom ett verksamhetsområde, som visserligen är inom aktörens kärnverksamhet, men där denne inte har en framträdande branschposition. I denna fas kan ett företag bli mer eller mindre tvunget att inleda en allians, bara för att överleva inom branschen. Ett exempel på detta är SAABs strategiska allians med GM 1990. Alternativet till "catch up" hade för SAABs del troligen varit att sluta producera bilar.

Remain innebär att alliansen inte är inom aktörens kärnverksamhetsområde, men att denne ändå är branschledande inom den aktuella verksamheten. Att inleda en allians, när ett företag befinner sig i denna situation, skulle kunna motiveras av att företaget vill utnyttja sin marknadsposition på effektivaste sätt. Ett exempel är om två företag ingår en allians med en verksamhet som ligger utanför båda företagens kärnkompetens. Det som motiverar samarbetet är att båda företagen ändå tjänar så pass mycket på alliansen att det är lönsamt att fortsätta. Eventuellt kan intjänat kapital finansiera investeringar inom huvudområdet. Ett annat motiv kan vara att en part vill behålla sin närvaro och/eller sin position på en marknad. Att därför inleda ett samarbete stärker detta företags närvaro så pass mycket att konkurrerande företag inte längre utgör något hot.

Restructure innebär att alliansen är inom ett perifert verksamhetsområde och att aktören inte har en framträdande position i den aktuella branschen. Motivet kan även här vara ett försök att behålla företagets position på marknaden. Ett exempel på detta är när två företag ingår en strategisk allians som har till uppgift att förse de båda parterna med råmaterial etc. En bisyssla avlastas och de båda företagen kan istället koncentrera sig på huvuduppgiften. Ett annat ord för detta är "outsourcing".

Alla dessa fyra motiv är baserade på ett företags position inom en viss bransch – "defend", "remaining", "restructuring" och "catching up". Motiven ses som ett företags position i ett marknadssegment som funktion av huruvida verksamheten är inom företagets kärnkompetens.

3.5 Typer av strategiska allianser

Lorange och Roos hävdar att det centrala för aktörer, som ingår i allianser, är vad de kan *tillföra* respektive *inhämta* från samarbetet. Även detta kan ses utifrån två dimensioner. Den första pekar på vad en aktör kan tillföra alliansen, såsom teknologi, finansiella resurser, personal etc. Dessa ”inputs” måste variera för att passa både kortsiktiga och mer långsiktiga behov. Hänsyn måste även tas till förändringar i omgivningen. Den andra dimensionen tar hänsyn till återförandet av resurser (”outputs”). Det finns två ytterligheter i denna dimension, liksom i den första. Den ena ytterligheten innebär att värdet ur alliansen, t ex utdelning, återförs till aktörerna. Den andra ytterligheten innebär att värdet stannar kvar i alliansen. Utifrån denna uppdelning kan olika typer av allianser kategoriseras. Figur 5 visar resonemanget schematiskt:

		Parents' input of resources	
		Sufficient for short-term operations	Sufficient for long-term adaptation
Parents' retrieval of output	To parents	Ad hoc pool	Consortium
	Retain	Project-based joint venture	Full-blown joint venture

Figur 5: Typer av strategiska allianser

Källa: Lorange & Roos (1992, s 11)

Ad hoc pool innebär att aktörerna endast tillför ett minimum av resurser och att genererad behållning omedelbart återförs till respektive part. Dessa resurser tillförs endast på temporär basis. Exempel på denna typ av allians kan vara en överenskommelse mellan två företag, som med hjälp av fartygstrafik handlar varor med varandra vid i förväg bestämda fartygsrutter och tider.

Consortium innebär att aktörerna är beredda att tillföra erforderliga resurser, men när alliansen skapat önskvärda värden återförs dessa i sin helhet till respektive aktör. Exempel på detta kan vara en strategisk allians där två parter har en gemensam forskningsavdelning. Varje part sätter in sin bästa teknologi, sina bästa forskare etc. När väl projektet har genererat önskvärda värden återförs dessa till respektive part.

Project-based joint venture innebär att aktörerna tillför ett minimum av resurser och att värdet skapas i en gemensam organisation. Värdet återförs inte till aktörerna, förutom eventuell utdelning, royalty etc. Exempel på detta kan vara skapandet av en strategisk allians i ett visst land, vilket endast sker för att underlätta att komma in på dess marknad.

Full-blown joint venture innebär att aktörerna tillför resurser ämnade för ett långsiktigt användande. Värdet som alliansen skapar återförs inte till aktörerna, förutom eventuell utdelning, royalty etc. Ett exempel på denna typ av allians är ett långvarigt samarbete mellan

parter för att skapa en helt ny affärsverksamhet. Denna typ av allians brukar ofta karaktäriseras av att parterna skapar en helt ny fristående organisation.

Enligt Lorange och Roos ligger nyckeln till möjligheten att skapa en strategisk allians i förmågan att genom förhandlingar mellan aktörerna uppnå en *samsyn* på frågorna om resurserna och den strategiska positionen. Om aktörerna har för stora skillnader i sin syn på dessa faktorer blir det svårt att utveckla alliansen. Vidare talar Lorange och Roos om att strategiska allianser i allt högre utsträckning tenderar att vara en metod för multinationella företag att implementera sina strategier. Fem faktorer talar för detta:

- i) En ökad internationalisering med en allt hårdare konkurrens.
- ii) Trots en ökad internationalisering måste företagen inse behovet av att vara stark på en lokal marknad, samt ”snappa upp” tendenser vad gäller efterfrågan och behov.
- iii) En snabb teknologisk utveckling leder till allt kortare produktlivscyklar. Detta kan i sin tur leda till att ett behov uppstår vad gäller samverkan av forskning och utveckling etc.
- iv) En större efterfrågan på systemlösningar vad gäller olika typer av kompetenser, produkter, service, etc. Det finns m a o ett behov av att kunna erbjuda paketlösningar som bringar samman de bästa resurserna från varje part i samarbetet.
- v) Uppkomsten av nya konkurrenter inom de traditionella branscherna leder till att företagen måste bygga starka allianser, inte bara för att kunna agera offensivt på marknaden utan också som ett försvar mot nykomlingar.

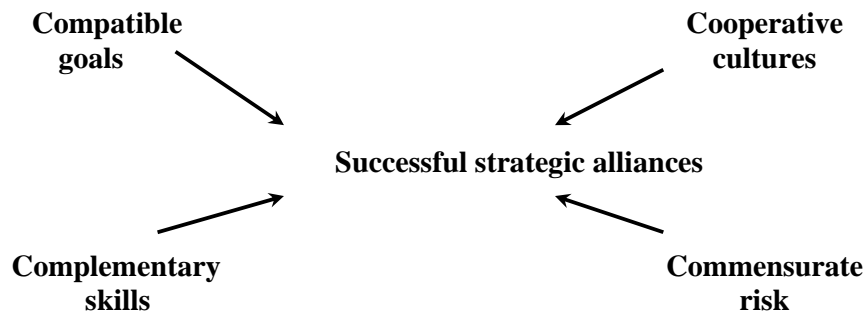
Dessa faktorer, och säkerligen många fler, har bidragit till en ökning av antalet allianser på senare tid. Ett samarbete kan vara ett effektivt verktyg i kampen mot konkurrenter. Studier har visat ett ökat intresse för just strategiska allianser inför framtiden. Allt fler företagsledare ser nämligen samarbeten som ett mera fördelaktigt alternativ än t ex en sammanslagning.

I nästa kapitel identifieras olika framgångsfaktorer. När vi nu känner till olika bakomliggande motiv till varför företag inleder samarbeten, samt vilka olika urtyper av allianser som kan urskiljas, är det på sin plats att ta reda på vilka faktorer som är av betydelse för att ett samarbete ska bli framgångsrikt.

3.6 Framgångsfaktorer

Lorange och Roos menar att en synkronisering eller en samsyn av företagens strategier och industriella position är av vikt. Byggandet av en allians bör ske i flera sekventiella steg och över en längre tid. Det är viktigt att nyckelpersoner i respektive företag stödjer alliansen och att alla dessa personer har samma mål i sikte. Strategiska allianser är inte statiska till sin karaktär, utan tvärtom, dynamiska.

Brouthers, Brouthers och Wilkinson (1995, s 18) identifierar fyra framgångsfaktorer för strategiska allianser, vilka benämns de fyra C:na (figur 6).



Figur 6: Framgångsfaktorer för strategiska allianser

Källa: Brouthers, Brouthers & Wilkinson (1995, s 19)

Complementary skills betyder att aktörernas kunnande eller "know-how" måste komplettera varandra på ett bra sätt. Det gäller för aktörerna att uppnå en så kallad "win-win" situation. För att ytterligare klargöra innebörden ges ett exempel:

For its first 98 years, Kubota, Japan's largest producer of farm equipment, never made anything more complex than a tractor. Then in 1988, from a new plant near Tokyo, Kubota shipped its first mini-supercomputer, one of the most advanced in the world. The design, chips and software were developed with a company in Silicon Valley, the result of a strategic alliance. Kubota used its assembly know-how to combine the parts in a high-quality product.

Kubotas framgångsrika entré som datortillverkare har sin grund i företagets förmåga att bygga strategiska allianser. Kubota fokuserade på sin kärnkompetens, i detta fall monteringen av komponenter till datorer, och överlät utvecklingen av mjukvaran och datachipsen till ett dataföretag. Detta är ett bra exempel på det första av de fyra C:na, dvs parter fokuserar på sin kärnverksamhet och överlåter resten till mer kompetenta partners. Brouther m fl menar att allt för lite tid och energi spenderas på denna faktor. I stället har företag som ingår en allians många gånger bara en förmåga att se till om den andra parten besitter en finansiell styrka, vilket kan vara förenat med en stor risk. För att en allians ska lyckas är det viktigt att företagen bidrar med lika mycket som de tar, dvs en framgångsrik allians måste bygga på ett ömsesidigt ge-och-ta-förhållande.

Cooperative cultures ska tolkas som att de företag som ingår i en allians bör ha en samsyn vad gäller värderingar, företagskultur, rätt personkemi mellan företagsledare etc för att alliansen ska bli framgångsrik. För att ytterligare klargöra begreppet ges ett exempel hämtat från bilindustrin:

In 1984 Toyota and GM created NUMMI (New Motor Manufacturing Company), a joint venture to manufacture cars in the US. To combine Toyota's management culture with the old GM corporate culture could have caused problems, but was a success. Toyota designed the cars and managed the production. GM provided the facility and sold the cars. The result was a firm that now achieves double the production of GM's other plants and achieved the highest quality of any of GM's manufacturing facilities.

Kulturmixen visade sig vara ett framgångsrikt koncept. Den japanska lagandan ("team spirit") i kombination med GM:s management gjorde NUMMI till ett framgångsrikt företag. Exemplet får tjäna som referens till det andra av de fyra C:na. Att parterna accepterar de kulturella skillnaderna är av största betydelse för att alliansen ska bli framgångsrik. Brouthers m fl säger vidare att strategiska allianser, där parter är jämbördiga, har visat sig fungera bättre

än de med stora skillnader i storlek. En bra relation mellan "the top executives" i respektive bolag är också mycket betydelsefull för att alliansen ska bli framgångsrik. Detta har visat sig särskilt viktigt i allianser där företagen är av olika storlek.

Compatible goals kan uppfattas som ett självklart beslutsriterium för att ingå en allians, men är i själva verket inte alltid klargjort till fullo av parter. Ett exempel på två företag som genom sin allians verkligen lyckades med att uppnå respektive mål är Nypro och Mitsui:

Nypro, an American moulding company of precision parts, was anxious to expand its markets in the US and had a desire to penetrate the expanding market of Japanese companies in the US. However, these companies used suppliers with whom they had a long-term relationship. Mitsui, a Japanese firm in the plastic industry, wanted a stronger presence in the US market. They wanted to set up manufacturing in the US but also wanted to limit their exposure. These two companies formed a venture, Amitech, to achieve separate but compatible goals. Nypro gained an entry into the Japanese firms in the US through its relationship with Mitsui. Mitsui achieved its goal by joining forces with Nypro in joint production in the US.

Både Nypro och Mitsui uppnådde sina mål tack vare deras strategiska allians. Nypro ville expandera i USA och Mitsui vill stärka sin position på denna marknad. Detta blev möjligt genom att bygga ett joint venture: Amitech.

En framgångsrik allians bör, enligt Kathryn Rudie Harrigan:

"Waltz to the same tune and start on the right foot." (Randall 1989, s 30)

Okoordinerad verksamhet, otydliga direktiv, mångtydiga mål etc är några av de mest primära orsakerna till varför allianser misslyckas. För att undvika detta måste parter se till att synkronisera sina mål innan en allians inleds. Det är också viktigt att med jämna mellanrum återkomma till detta för att utvärdera och fastställa framtida mål.

Commensurate level of risk är det fjärde och sista C:et. För att lyckas med en allians är det av stor vikt att parter har samma nivå av riskpreferens. En riskaversiv part kommer inte att kunna alliera speciellt framgångsrikt med en part som har ett mera riskneutralt förhållningssätt. För att tydliggöra resonemanget används följande exempel:

IBM, Siemens and Toshiba are all leaders in the computer industry. Each of these firms has achieved a high level of success on their own. Because of increasing costs of development and increased risk of failure, these three firms have joined forces to create the next big computer chip. The three companies are working together to develop a semiconductor so expensive that none dared risk it alone. These kinds of astronomical costs are the reason such huge international alliance are sure to become the norm in the future.

Både IBM, Siemens och Toshiba var tillräckligt finansiellt starka för att på egen hand utveckla det nya microchipet, men inget av företagen ville ensam utsätta sig för risken. En allians var lösningen på problemet. Inte bara den finansiella risken minskade, utan också den risk som skulle bli påtaglig om företagen börjat konkurrera med varandra istället. Det nya chipet kommer att vara tillgängligt för alla parter, och förhindrar att någon av de tre företagen får ett övertag i konkurrensen.

Ett tunnelbygge vid namn Chunnel, eller the Channel Tunnel Project, är ett annat exempel på hur företag går samman för att minska den enorma risk som kommer av ett mycket kostsamt projekt. Strategiska allianser kommer troligen att bli allt vanligare i framtiden då teknologin hela tiden utvecklas allt snabbare. Ett ensamt företag kan gå under på en investering som slår ut fel. Att ingå ett konsortium eller ett joint venture för att slippa exponeras för en allt för stor risk kommer troligen att bli vanligare i framtiden.

Att ingå en strategisk allians är dock även förenat med ett visst risktagande, vilket nästa kapitel kommer att visa. Slår ett samarbete ut fel kan parterna bli tvingade till stora organisatoriska omstruktureringar, vilka kan bli både dyrbara och tidskrävande.

3.7 Risker med allianser

De fem första åren under 90-talet ökade antalet nationella och sk ”cross-border” allianser med 25 % årligen (Bleeke & Ernst 1995, s 97). Att företag samverkar genom en allians kan i vissa fall vara bedrägligt. I många fall har samarbetet slutat i en övergång av ägandet, dvs en exit har genomförts av den ena parten. Den genomsnittliga livslängden för en allians är ca sju år, och nästan 80 % av alla joint ventures, den vanligaste formen av en allians, slutar med att en av intressenterna säljer sin andel till ett externt företag (Bleeke & Ernst 1995, s 97). Bleeke och Ernst betonar hur viktigt det är att företagsledningen känner till denna trend. Om inte en försäljning av den ena partens andel var planerad vid alliansen ingående, kan det som från början var tänkt som ett långvarigt samarbete, leda till att aktiekursen för det kvarvarande företaget sjunker i samband med försäljningen. Bleeke och Ernst har identifierat olika typer av allianser som brukar leda till en upplösning efter en kortare tid:

- i) Två eller flera mindre framgångsrika företag ingår en allians i förhoppning att stärka sina positioner på marknaden. Resultatet brukar oftast bli att parterna i alliansen blir ännu mer utsatta och försvagade, och kan då t ex köpas upp av ett konkurrerande företag.
- ii) Ett starkare företag ingår i en allians med ett mindre och svagare företag. Dessa allianser brukar som regel aldrig hålla längre än fem år. Risk finns att det starkare företaget till och med köper upp det svagare.
- iii) Allianser vars syfte är bootstrapping, dvs försök att minska kostnaderna, brukar också misslyckas. Det är vanligt att en svagare part ingår i en allians med ett starkare företag i förhoppning att kunna använda alliansen för att stärka sin kapacitet. I de fall detta lyckas, är då två jämbördiga företag samarbetar, eller när partnerskapet avslutas så fort den svagare parten är konkurrenskraftig på egen hand.
- iv) En allians mellan två eller flera konkurrenter som är starka aktörer på marknaden och vars allians är inom respektive företags kärnkompetens, brukar ej fungera tillfredsställande. I och med den spänning som föreligger mellan parter brukar dessa allianser inte bli långlivade.

Miles, Preece och Baetz (1999, s 20) framhäver i sitt arbete att det föreligger en risk för de företag som blir *beroende* av samarbetet. Mindre företag, ofta med innovativa produkter och idéer, saknar många gånger resurser och erfarenhet för att på egen hand ge sig ut på nya marknader. De söker därför ofta en partner som besitter just dessa egenskaper. Det har dock visat sig att företag som mer eller mindre tvingas in i ett samarbete, till skillnad från de företag som ser alliansen som ett av flera alternativ, kan hamna i en beroendeposition, från vilken de inte till fullo kan utnyttja de fördelar, som alliansen annars skulle kunna erbjuda. Resultat från Miles m fl visar att en skapad beroendeställning vanligen är förenad med en ännu sämre konkurrensförmåga.

Parkhe (1993, s 794) utgår från spelteorin när han tar upp risker med strategiska allianser. Motivet för att ingå i en allians är att ett företag behöver hjälp av ett annat företag för att uppnå ett eftersträvat mål. Det som leder till att en part agerar opportunistiskt är möjligheten

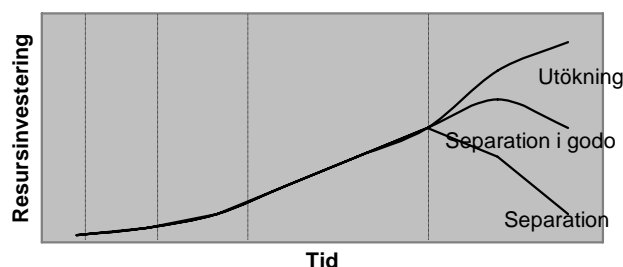
att maximera sin egen nytta, som ofta sker på bekostnad av den andra partens. Alla företag som ingår en allians har de facto ett intresse att maximera sin egen nytta. Denna opportunistik leder till att samarbetet blir instabilt med en situation, som påminner om det klassiska exemplet i spelteori, nämligen "prisoner's dilemma". De två åtalade personerna i exemplet kan ses som två företag som har ingått i en allians, där den ena parten misstänker att den andre agerar bedrägligt, vilket leder till att även denne gör det, bara för att skydda sitt eget intresse.

Vilka allianser brukar då bli framgångsrika? Det har visat sig att samarbeten mellan "complementary equals", dvs mellan aktörer som är lika starka parter på marknaden och som besitter kompletterade kunskap och "know-how", har den längsta hållbarheten. Dessa relationer varar som regel längre än sju år. (Bleeke & Ernst 1995, s 105)

Bleeke och Ernst säger att en strategisk allians i genomsnitt har en livslängd på sju år. Efter denna period kan samarbetet avslutas eller utvecklas ytterligare. Vilket som blir fallet är givetvis olika från fall till fall, beroende på hur framgångsrik alliansen varit.

3.8 Strategiska alliansers livscykel

Murray och Mahon (1993, s 109) identifierar fem stadier som ett samarbete genomgår över tiden. Dessa är: 1) en invit till ett samarbete går från ett företag till ett annat (eller flera andra). 2) Om parterna är intresserade av att inleda ett samarbete sker förhandlingar dem emellan. 3) Alliansen börjar förverkligas i det som skulle kunna kallas för "startfasen", dvs planerna börjar realiseras. 4) Denna fas bygger på ett upprätthållande av samarbetet och representerar hur alliansen börjar generera värden tillbaka till intressenterna, och slutligen 5) en upplösning av alliansen sker, alternativt bygger företagen vidare på samarbetet. Figur 7 visar de fem faserna.



Figur 7: Strategiska alliansers livscykel

Källa: Murray & Mahon (1993, s 109)

Alla allianser börjar med att en part ger en annan, alternativt flera andra, en invit om att inleda ett samarbete. I detta stadium kommer parterna att utvärdera varandra noga, samt väga för- och nackdelar med samarbetet mot varandra. I själva verket kan man säga att varje part försöker utvärdera den andres svagheter och styrka. Om inviten blir positivt besvarad kommer alla parter att lägga upp mål och riktlinjer för samarbetet. Än så länge är inte alliansen förknippad med några större kostnader eller starkare förbindelser. I "startfasen" börjar samarbetet att kräva resurser i anspråk från respektive part. Denna fas brukar leda till starkare förbindelse parterna emellan. Det är därför troligt att ett avslut på samarbetet i denna fas

kommer att kräva tid och pengar i anspråk. Det är också troligt att ett företag som drar sig ur samarbetet på denna nivå kommer att uppfatta uppbrottet som ett nederlag.

När själva ”startfasen” är avklarad sker en övergång till det som kallas ”upprätthållande-fasen”. Om det skulle visa sig att samarbetet inte genererar vad som från början var tänkt, har företagen troligtvis redan dragit sig ur samarbetet innan denna fas. Annars kommer ”upprätthållande-fasen” att anta karaktären av ett mera rutinartat samarbete. Parterna har nu lärt känna varandra och kan utifrån detta koncentrera sig på de kontinuerliga och rutinartade operationerna.

Förr eller senare kommer alliansen att gå mot ett avslut, alternativt kan samarbetet fördjupas på någon ytterligare nivå. Murray och Mahon har identifierat tre olika ”avslut” (figur 7). Dessa är: 1) den från början ingångna alliansen avslutas men en annan form av samarbete påbörjas med samma intressenter som tidigare. 2) Alliansen avslutas utan att något nytt samarbete inleds, men möjligheten att påbörja ett nytt samarbete kvarstår om det skulle dyka upp något som ligger i alla parter intresse. Även om detta samarbete var lönsamt för de inblandade, väljer man ändå att avsluta alliansen då någon framtida lönsamhet inte kan skönjas. 3) Alliansen avslutas till följd av en intressekollision. Detta avslut kan liknas med en svår skilsmässa. Problem kan ha uppstått till följd av att företagen inte kunde enas om resultatet, verksamheten, förbindelser parter emellan etc. Företag som råkat ut för detta kommer troligtvis inte att vilja inleda något nytt samarbete i framtiden.

Alla allianser kommer till ett avslut förr eller senare. Det kan också hända att parter väljer att utöka samarbetet till att gälla nya produkter och/eller marknader. Samarbetet kan också gå från en aktivitet till en annan, t ex kan två företag som tidigare samarbetade inom distribution gå över till ett samarbete inom marknadsföring.

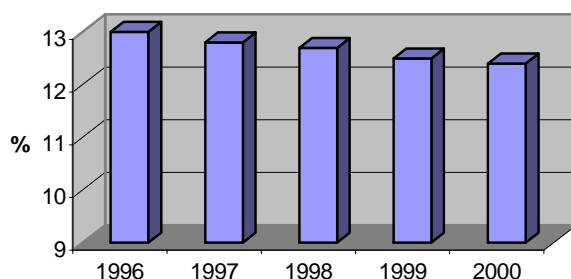
4 Skånemejerier

4.1 Situationen idag

Skånemejerier (SM) bildades 1991 genom en sammanslagning av gamla SM och Helsingborgs Mjölcentral. Helsingborgs Mjölcentral grundades 1931 och fusionerades 1986 med Örkelljunga Andelsmejeriförening. Det gamla SM bildades 1964 och dess två sista fusioner skedde med Ljungbyortens Andelsförening 1987 och med Västra Karups Mejeriförening 1989. Idag täcker SM:s upptagningsområde Skåne och delar av Småland.

Under flera år har SM haft en relativt dålig lönsamhet. För år 2000 visar företaget dock ett driftsresultat på 11 Mkr vilket är det bästa på många år, men detta resultat påverkas av en återbetalning från SPP om 12 Mkr samt att Probiaktier har sålts under året med en realisationsvinst om 18 Mkr. Den långvariga nedåtgående trenden för konsumtionsmjölk har fortsatt under år 2000. SM:s försäljningsökning står till stor del hälsodrycken ProViva för, som är ett funktionellt livsmedel baserat på havre. Då konsumtionsmjölken betalar sig dåligt försöker SM transformera så mycket av sin mjölk som möjligt till mer välbetalda produkter. Exempel på detta är varumärkesostar och yoghurt.

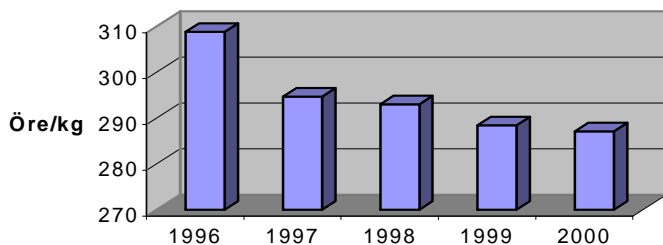
Skånemejeriers andel av landets totala mjölkinvägning år 2000 var 12,4 procent. I jämförelse kan nämnas att SM stod för 12 procent av landets totala mjölkinvägning 1992, för att året därefter öka invägningen med 1,5 procentenheter (Nilsson 1994, s 155). Invägningen har dock under de senaste åren minskat såsom figur 8 visar.



Figur 8: Skånemejeriers andel av landets totala mjölkinvägning vid angiven tidsperiod

Källa: SM:s årsredovisning 2000, s 18

Skånemejeriers avräkningspris för år 2000 var 287,1 öre/kg, vid 4,2 procents fetthalt och 3,4 procents proteinhalt (SM:s årsredovisning 2000, s 18). Sveriges medeltal i avräkningspriser till mjölkleverantörer samma år låg på 297 öre/kg (www.svenskmjolk.se). SM har under senare år tappat sin position som avräkningsprisedande i Sverige. Detta kan jämföras med år 1992 då SM betalade 293 öre/kg mjölk (Nilsson 1994, s 155) till sina leverantörer. Medeltalet samma år för hela landet var 286 öre/kg (www.svenskmjolk.se). SM:s betalningsförmåga till sina mjölkleverantörer har sjunkit under de senaste åren vilket figur 9 visar.



Figur 9: Skånemejeriers avräkningspriser vid angiven tidsperiod

Källa: SM:s årsredovisning 2000, s 18

Skånemejeriers totala mjölkinvägningen år 2000 var 413 Mkg, vilket för övrigt är densamma som året innan. Arla Foods, som är Sveriges största mejeriförening, hade år 2000 en mjölkinvägning i Sverige på 2100 Mkg (www.arlafoods.com). I och med fusionen mellan MD Foods och Arla upplever SM sig nu som en ännu mindre aktör på marknaden. Geografiskt blev man också inringad av Arla Foods. För att överleva som en liten aktör måste nya strategier utarbetas och innovativa idéer uppmärksammas.

4.2 Marknadsstrategier

Skånemejerier har aldrig kunnat konkurrera med priset på sina produkter, då företaget är en alltför liten aktör på marknaden för att kunna erhålla överlägsna stordriftsfördelar. Att lämna Sverigemarknaden för andra mer lönsamma utländska marknader kan heller aldrig bli aktuellt, då SM som kooperativ förening i första hand måste betjäna hemmamarknaden. SM har istället valt att försöka bli bäst på en nischad marknad. För att undvika ett beroende av produkter utan mervärden försöker SM att transformera så mycket av sina råvaror som möjligt till produkter med starka varumärken. Detta i kombination med en strävan efter att hitta nya lukrativa marknader har blivit en del av företagets nyckelstrategi. Genom att förse sina produkter med mervärden, som kommer företaget tillbaka i form av högre intäkter, måste mindre priskänsliga kundsegment attraheras. SM:s VD uttrycker företagets marknadsstrategi på följande sätt:

”De nackdelar det kan innebära att vara en liten aktör måste vi kompensera genom att vara snabbare, kunniga, och mycket kreativa. Vi måste tänka annorlunda och inte stirra oss blinda på traditionell mejerimarknad, utan hitta okonventionella lösningar - gärna tillsammans med andra aktörer.” (SM:s årsredovisning 2000, s 6)

Skånemejerier kan inte konkurrera med de stora mejerijättarna, som har ett alltför stort övertag i och med sina stordriftsfördelar. En satsning på ett smalare marknadssegment är därför nödvändig, inte bara för att överleva i konkurrensen utan också för att kunna behålla ett acceptabelt avräkningspris till bönderna.

Fallföretaget försöker undvika att mjölken transformeras till rena bulkprodukter. Detta är ett företagsekonomiskt ställningstagande, då dessa produkter ofta genererar förlustaffärer för SM. Konsumtionsmjölken har t ex haft en långvarig nedåtgående trend. För att möta denna

försöker SM lansera nya produkter som är baserade på mjölk men försedda med mervärden. Bl a lanserades under år 2000 drycken Mjos som är en blandning av mjölk och juice. Gimmi, en smaksatt mjölkdryck som är en blandning av mellanmjölk och olika aromer, ska försöka attrahera ett ungdomligare marknadssegment.

Vid några tillfällen har SM behövt sänka avräkningspriset till sina bönder. Orsaken har bl a varit ett ökat importtryck på ostmarknaden, samt pressade priser på industriprodukter (www.skanemejerier.se). Under hösten 2000 fick SM för första gången konkurrens från utlandet på den färska mjölken (SM:s årsredovisning 2000, s 7).

I och med SM:s övertagande av Kågeröds Mjolkprodukter AB har andelen konsumtionsmjölk och yoghurt ökat. Osttillverkningen är oförändrad. Försäljningen av kondensmjölk har minskat medan skummjörkspulvret ökat. Detta har lett till en höjning av avräkningspriset. Tabell 5 visar mjölkens användning.

<i>Produktgrupp</i>	<i>Andel %</i>
Konsumtionsmjölk/yoghurt	41
Ost	35
Mjörkpulver och kondensmjölk	16
Övrigt	8

Tabell 5: Mjörkens användning år 2000

Källa: SM:s årsredovisning 2000, s 34

Skånemejerier har ingen egen forskningsavdelning, utan arbetar med att ha så många kanaler öppna utåt som möjligt för att på så sätt få ta del av nya trender och forskningsrön. Mindre än en procent av omsättningen satsas på forskning och utveckling (SM:s årsredovisning 2000, s 20). Arbetet går till så att företaget letar i databaser och ser till att vara närvarande på mässor och konferenser. Kontakter med externa forskare och universitet är också en viktig del i arbetet.

Under 1999 investerade SM i ett antal nya marknader, bl a testlanserades ProViva i England och Belgien. Precis som för många andra kooperativa företag är finansieringen ett problem. Ägarkåren har få incitament att skjuta till riskkapital för utlandssatsningar och moderniseringar av produktionsanläggningar. För att lösa problemet försöker SM hitta samarbetspartners.

De senaste åren har SM etablerat ett antal strategiska allianser med andra företag inom livsmedelsbranschen. Allianser har även utarbetats på forskningsstadiet. Denna strategi har varit lyckad när det gäller utvecklingen av s k funktionella livsmedel. Det primära syftet i SM:s utveckling av strategiska allianser är för att kunna komma in på nya lönsamma marknader med sina mervärdesprodukter. Under år 2000 har SM slutit ett avtal med den franska livsmedelsjätten Danone om att tillsammans bilda ett gemensamt bolag, ett s k joint venture (SM:s årsredovisning 2000, s 19). Bolaget kommer att penetrera den nordiska marknaden med ett sortiment som bygger på en gemensam produktutveckling. Sedan tre år har SM och Danone haft ett sälj- och produktionssamarbete på den svenska marknaden. SM har under den tiden legotillverkat Danones produkter på skånsk mjölk och Danone har utnyttjat SM:s försäljningskanaler. Enligt SM:s VD är det tre strategiska fördelar som ligger bakom samarbetet:

- i) Danone vill få tillträde till den nordiska marknaden, precis som SM. Bolagen ska genom sällsamverkan bearbeta den svenska, danska och finska marknaden.
- ii) Bolagen vill utnyttja varandras kunskaper om produktutveckling.
- iii) Den nordiska marknaden kan genom det gemensamma bolaget erbjudas ett mer heltäckande produktsortiment. Danone tillför sina nya innovativa produkter som idag är obekanta för den nordiska marknaden, medan SM erbjuder sina funktionella livsmedel. Syftet är att detta breda sortiment ska väcka intresse hos konsumenterna.

Skånemejerier har också slutit ett avtal med Nutri Pharma, ett norskt bioteknikföretag, om att utveckla en kolesterolsänkande yoghurt. Marknaden för produkten är i första hand Sverige, men avtalet innehåller också en option för vidare samarbete i Danmark och Finland (www.skanemejerier.se). SM har valt att profilera många av sina produkter som rena hälsoprodukter, med sikte på hälsomedvetna konsumenter. SM:s styrelseordförande säger t ex att:

”Vår produktutveckling gör oss till en intressant partner.” (SM:s årsredovisning 2000, s 6)

Han betonar sedan vikten av samarbeten när satsningarna riktar sig utanför hemmamarknaden och beskriver företagets styrka med ord som: offensiv produktutveckling, stark hemmamarknad och ett bra distributionsnät.

4.3 Svagheter i en utsatt konkurrenssituation

Skånemejerier stöter på flera hinder i sin strävan att gå från ett regionalt mejerikooperativ till ett internationellt livsmedelsföretag. Punkterna nedan exemplifierar några sådana hinder. Vissa uppkommer på en internationell marknad andra på ett nationellt plan, några hänger också samman med företagets kooperativa organisationsform. SM arbetar dock hårt med att försöka överbygga problemen.

- i) Då SM har relativt små produktionsvolymen är de fasta kostnaderna höga, och ett begränsat produktsortiment är därför nödvändigt för att hålla kostnaderna nere.
- ii) Skånemejerier är ett litet företag och därmed är finansieringsmöjligheterna till investeringar i nya produkter och marknader begränsade.
- iii) Skånemejeriers hemmamarknad, dvs Skåne och södra Småland, är liten i förhållande till den producerade volymen mjölk. Med andra ord; utbudet är större än efterfrågan. Detta kan leda till att SM måste dumpa mjölkpriset för att bli av med överbliven kvantitet. I sin tur leder detta till att böndernas avräkningspris på den levererade mjölken sjunker. Att ge sig in på Arla Foods domäner skulle vara oklokt, då denne genom sina stordriftsfördelar kan dumpa priset på sina produkter så mycket att SM skulle slås ut från marknaden.
- iv) De svenska bönderna måste sänka sina produktionskostnader för att komma ner till en internationell nivå. SM:s närhet till kontinenten gör det möjligt för konkurrenter att penetrera den skånska hemmamarknaden med utländska produkter. Genom lägre produktionskostnader är utländska bönder mindre priskänsliga. SM måste få sina mjölkproducenter att minska sina produktionskostnader för att bättre lyckas stå emot internationell konkurrens. (Nilsson & Bärnheim 2000, s 10)

Skånemejeriers ägare, dvs bönderna, inte är särskilt intresserade av att skjuta till kapital för investeringar i nya produkter och marknader. Insatskapitalet ses troligen av dessa som mer än nog. För övrigt har mjölkproducenten egna investeringar att ta hänsyn till.

Då Skånemejerier dels är bunden till sin hemmamarknad, dels har svaga finansieringsmöjligheter, torde en vidareutveckling av samarbeten genom nätverk vara en intressant möjlighet.

4.4 Dotter- och intressebolag

Skånemejerier ek för har flera dotter- och intressebolag. Dessa antar som regel formen av aktiebolag. Undantaget är JO-bolaget, ett intressebolag som är registrerat som ett handelsbolag. Tabell 6 visar SM:s svenska och utländska dotterbolag.

<i>Svenska dotterbolag</i>	<i>Kapitalandel %</i>
AB Pålssons Mejeri	100
Skånska Mjolkprodukter AB	100
Söderåsens Ost AB	100
Söderåsens Mejeri AB	100
Källna Specialprodukter AB	100 (ägs via Söderåsens Mejeri AB)
ProViva AB	100
KÅM AB	100
AB Kågeröds Mjolkprodukter	30 (resterande 70 % ägs via KÅM)
<i>Utländska dotterbolag</i>	<i>Kapitalandel %</i>
Skane Dairy UK Ltd, England	100
HaSka GmbH, Tyskland	100

Tabell 6: Svenska och utländska dotterbolag till SM år 2000

Källa: SM:s årsredovisning 2000, s 29

I Storbritannien har SM ett dotterbolag, Skane Dairy UK Ltd, med två anställda. Detta fungerar som en försäljningskanal till den engelska marknaden och har ett nära samarbete med ett brittiskt säljbolag. Försäljningen fokuseras på havredrycken ProViva. HaSka, eller Hansa-Skane Vertriebsgesellschaft, är ett försäljnings- och marknadsföringsbolag för ProViva i Tyskland. Bolaget ägdes tidigare tillsammans med HansaMilch. Både Skane Dairy UK Ltd och HaSka redovisar ett nollresultat för år 2000.

AB Kågeröds Mjolkprodukter tillverkar och säljer mjölk, fil, juice och grädde förpackad i plastdunk under varumärket Åsen. Företaget ägs idag till sin helhet av SM. Den 1 juni 2000 höjde SM sin ägarandel från 30 till 100 procent för att stärka sin position på den skånska marknaden mot Arla Foods och andra konkurrenter. Sedan början av 90-talet har SM haft ett samarbete med företaget som innebar att SM sålde sina produkter på den skånska marknaden. SM i sin tur hade delar av sin produktion hos anläggningen i Kågeröd.

Skånemejerier äger också aktier och andelar i andra företag, dvs intressebolag med varierande aktieinnehav. Tabell 7 visar SM:s intressebolag år 2000.

<i>Andelar i intressebolag</i>	<i>Kapitalandel %</i>
White Dairies of Scandinavia AB	50
Fastighets AB Tre Skåne	21
AB Västgöta Mjölkförädling	50
Cerelact AB	50
JO-Bolaget HB	50
Probi AB	12
NorrOst GmbH, Tyskland	20
NorrOst B.V., Holland	25
Bregott AB	15
S&D AB	50

Tabell 7: Intressebolag år 2000

Källa: SM:s årsredovisning 2000, s 29

NorrOst GmbH och NorrOst B.V. ska bearbeta de tyska och holländska ostmarknaderna och ägs tillsammans med NorrOst AB. S&D AB, eller tidigare Grundstenen 89577, är det nybildade samarbetsbolaget mellan SM och Danone. Under år 2000 har bolaget ännu inte haft någon verksamhet. White Dairies of Scandinavia AB ägs till lika stor andel av SM och Arla Foods Amba. Detta företag har heller ingen egen verksamhet, men är ägare till det polska bolaget Lindals. Det senare ägdes tidigare av SM och dåvarande KløverMælk, som senare fusionerades med MD Foods. Efter fusionen mellan MD Foods och Arla har Lindahls ägts gemensamt mellan SM och Arla Foods. Företaget tillverkar och säljer ost. I början av år 2001 beslutade de båda aktörerna att Lindahls ska övertas av Arla Foods. Detta kommer av att Arla Foods vill öka sina satsningar i Polen som ett led i företagets nya strategi på den nordeuropeiska marknaden. För SM innebar överlåtelsen också ett led i den egna strategin: att dra sig tillbaka från den europeiska marknaden. Detta då man inser sig vara för liten för att slåss med jättarna på den europeiska marknaden. Framtida satsningar kommer istället att fokuseras på de nordiska marknaderna.

5 Några av Skånemejeriers strategiska allianser

5.1 Inledning

För att kunna identifiera vilka faktorer som är av betydelse för att Skånemejeriers (SM:s) strategiska allianser ska bli framgångsrika, görs en jämförelse mellan två framgångsrika sådana och två mindre framgångsrika samarbeten. Ett samarbete definieras i denna uppsats som framgångsrikt enligt följande: 1) Utifrån SM:s egen bedömning. 2) Samarbetet har fortsatt och inte havererat. De tidigare allianserna med tyska HansaMilch och finska Milka får tjäna som exempel på två mindre framgångsrika samarbeten. Underlag för presentation och analys av dessa är en intervju som genomfördes 2001-06-20 med Thomas Bergstaf och Jan-Åke Svensson, båda från SM. JO-Bolaget, som ägs tillsammans med Arla Foods, och Probi AB som är ett av SM:s intressebolag, representerar två framgångsrika samarbeten. Intervju därom gjordes med Jan Persson 2001-06-25 från SM.

Inkluderat i detta kapitel är dels ett avsnitt med bakomliggande motiv till varför SM valde att ingå alliansen, dels ett avsnitt med klassificeringar av vilka typer av strategiska allianser som samarbetena har resulterat i. Dessa två avsnitt har till uppgift att ge en samlad bild av de fyra samarbetsfallen, där avsnitten får rollen att karaktärisera fallen utan att skapa någon ytterligare förståelse.

5.2 HansaMilch

Skånemejerier, som är ett relativt litet mejeriföretag, har inga överlägsna stordriftsfördelar. SM har också svårt att frambringa kapital vid större investeringar, vilket många gånger är direkt kopplat till SM:s kooperativa företagsform. Detta gör att SM föredrar att arbeta i nätverk, som inte är en så kapitalkrävande samarbetsform. Att SM sökte en partner i Tyskland var, om än lite skämtsamt, ett försök att väcka liv i "Hansan" – det medeltida handelsförbundet mellan städerna runt Östersjön. En mer officiell förklaring var att SM ville öka sin konkurrensförmåga och se till att andra aktörer inte skulle ta sig in på den skånska marknaden. SM:s havredryck ProViva blev en succé när den lanserades i Sverige 1995, och nu ville man testa om inte succén kunde återupprepas i Europa, med utgångspunkt på den tyska marknaden.

I och med att ProViva lyckades sälja så bra i Sverige ville SM också försöka lansera produkten utomlands. Valet föll på Tyskland var att man ville hitta nya marknader på kort avstånd från Sverige. SM letade också efter en storleksmässigt jämbördig partner och såg då en potentiell samarbetspartner i HansaMilch. Denne, som också är ett mejeriföretag, hade redan utvecklade produktionslinjer för sina mjölkprodukter. Fördelen med ProViva i tillverkningen är att produktionslinjerna för mejerivaror inte behöver byggas om, bara mindre omställningar är nödvändiga. Detta medförde att produktionskostnaderna inte blev så stora.

Innan SM påbörjade samarbetet med HansaMilch tillfrågades ett tiotal eventuella partners i Tyskland. Att HansaMilch var intresserad av att inleda ett samarbete med SM berodde mycket på att man ville komma bort från den låga standardiserade prissättning som råder på

mjölkprodukter. HansaMilch hade också byggt ett nytt mejeri i östra delarna av Tyskland med ledig kapacitet och resurser för att också klara av hanteringen av ProViva.

Samarbetet mellan SM och HansaMilch resulterade i att HaSka (Hansa-Skane Vertriebsgesellschaft GmbH) bildades som ett gemensamt försäljningsbolag med ett lika stort ägande. Detta företag tillverkade inte ProViva, det stod ju HansaMilch för, utan ansvarade för marknadsföring och försäljning av havredrycken. HaSka var alltså ett rent försäljningsbolag. Bolaget påbörjade sin marknadsföring och försäljning av ProViva under 1998, och hade då en person anställd.

Då SM fick tillverka sin ProViva i HansaMilchs mejeri, ville den senare i gengäld sälja sina produkter på SM:s marknader. HansaMilchs produkter var dock inte så unika på den svenska marknaden för att uppmärksammas tillräckligt. Den svenske konsumenten såg ingen anledning till att byta ut sina invanda produkter mot tyska substitut.

HaSka fick snart erfara att konkurrensen på den europeiska livsmedelsmarknaden är stenhård. Livsmedelsföretag med internationell verksamhet som Nestlé, Danone och MüllerMilch började konkurrera med HaSka. Den primära orsaken till att HaSka inte kunde hantera denna konkurrens var bristen på kapital. Varken SM eller HansaMilch kunde skjuta till erforderligt kapital för att HaSka på allvar skulle kunna ta upp kampen mot konkurrenterna. HansaMilch valde därför att avbryta samarbetet med SM. HansaMilch sade sig nu, till skillnad från när samarbetet påbörjades, vara mera intresserad av att tillverka standardiserade lågprisprodukter. SM blev därför tvungen att överta HaSka. Detta realiserades år 2000, och SM äger idag HaSka till 100 procent.

Skånemejerier var intresserat av att samarbeta med HansaMilch för att denne har erfarenhet och kunskap om den tyska marknaden med dess aktörer, vilket SM inte har. SM:s uppgift inom samarbetet var istället att stå för produktutvecklingen, i detta fall utvecklingen av ProViva. Alliansen avslutades med att HansaMilch drog sig ur samarbetet. Till en början hade de visat en entusiasm över att börja tillverka och sälja ett funktionellt livsmedel, men efter att ha känt av konkurrensen valde HansaMilch att återgå till sina mejeriprodukter.

Till en början upplevde SM en viss skillnad i beslutsgången mellan aktörerna. Tyskarna har till skillnad från svenskar en strikt hierarki inom sina organisationer. SM däremot har en relativt informell beslutsgång inom företaget. Efter ett tag, när parterna lärde sig att acceptera varandras företagskultur, började utbytet fungera bättre. SM vill emellertid betona att de personliga kontakterna alltid fungerade tillfredsställande.

HaSka är idag under avveckling. Det enda samarbete som finns kvar mellan SM och HansaMilch är ett rent informationsutbyte, i form av personliga kontakter. HansaMilch omsatte, under samarbetets gång, ca 4 miljarder SEK till skillnad från SM:s ca 2,5 miljarder SEK. SM betonar hur viktigt det var att hitta en part, i detta fall i Tyskland, som var jämbördig storleksmässigt. Man ville helt enkelt inte ingå i ett samarbete med en mycket mindre aktör, eftersom en rädsla finns för att behöva agera finansiär vid gemensamma investeringar etc. Att istället ingå ett samarbete med ett betydligt större företag, är heller inget som SM eftersträvar. Detta, befarar man, skulle kunna sluta med att den starkare aktören manövrerar ut SM från samarbetet eller marknaden. SM minskade också den risk som förelåg för att HansaMilch skulle ta sig in på SM:s marknader, och där börja konkurrera utanför samarbetet.

5.3 Milka

Det finska mejeriföretaget Milka inledde sin verksamhet den 2 januari 1935 som ett dotterbolag till dåvarande Centrallagret Enigheten. Allt sedan dess har den finska mejerinäringen genomgått en kontinuerlig omstrukturering. Detta har bl a medfört flera sammanslagningar, varav den för Milkas del mest betydande verkställdes i början av 1994 då Centrallagret Enigheten och dess medlemsmejerier gick ihop till ett företag: Mejeriandelslaget Milka. (www.agrolink.net)

I dag är Milka ett producentägt företag med verksamhet på flera orter längs Finlands väst- och sydkust. Större delen av den invägda mjölken kommer från producenter i den österbottniska kustregionen. Här produceras och marknadsförs mjölk och övriga mejeriprodukter som ”mejeriprodukter från regionens eget mejeri”. Förutom detta har Milka också en landsomfattande marknadsföring av ost, smör samt ekologiskt producerad fil och surmjölk. (www.agrolink.net) Verksamheten har dock på senaste tid snarare minskat än expanderat, och man kan säga att Milka befinner sig i en relativt kritisk situation med lönsamhetsproblem.

Att SM var intresserad av att inleda ett samarbete med något mejeriföretag i Finland beror på att denna marknad ligger bra till rent geografiskt, samtidigt som det också är en del av SM:s strategi: att erövra nya marknader runt Östersjön (se avsnitt 5.2). SM ville helt enkelt ta finska marknadsandelar som ett led i att stärka den egna konkurrensförmågan. När SM letade efter en partner i Finland ville man hitta en storleksmässigt jämbördig sådan. Finska Valio ansågs för stor att samarbeta med. Milka däremot var ett företag med en lagom stor organisation för att passa SM. Vid denna tidpunkt var Milkas organisation något mindre än SM:s. Samarbetet kom bl a att resultera i ett produkträttighetsutbyte på ost och licensproduktion av ProViva i Finland. Fruktoghurts, som t ex MåVäl och Weight Watchers, ville SM att Milka skulle sälja på den finska marknaden. Milka däremot var inte intresserade av detta då man ansåg produkterna vara konkurrerande till det egna produktsortimentet.

Den främsta orsaken till att samarbetet inte blev framgångsrikt var att det inte medförde något mervärde till företagen. Samarbetet resulterade heller inte i att aktörernas kunnande kompletterade varandra på ett bra sätt. Snarare kom företagen att konkurrera med varandra. SM ville i första hand sälja sina egna ostar på den svenska marknaden, inte de som Milka försåg SM med. Milka utövade också påtryckningar för att SM skulle sälja mer av dennes produkter på den svenska marknaden. Det är också viktigt att känna till att SM har svårt att få avsättning för sina egna ostar, då efterfrågan inte motsvarar utbudet. Det fanns helt enkelt ingen plats för ytterligare en aktör på den svenska ostmarknaden.

Samarbetet fungerade inte tillfredsställande p g a att de två mejeriföretagen var för lika. I stället för att komplettera varandra slutade det med att en konkurrenssituation uppstod. Den enda produkt SM bidrog med, och som inte konkurrerade med Milkas sortiment i Finland, var ProViva. Denna utgjorde endast en liten del av utbytet, och samarbetet kunde inte byggas bara på denna produkt. SM drog sig därför ur samarbetet 1999 och bildade en egen försäljningsorganisation i Finland med fyra personer anställda.

Avvecklingen av alliansen började med att SM tog bort alla sina mejeriprodukter ur Milkas sortiment, men lät ProViva vara kvar. När även denna produkt togs bort från hyllorna, ansågs samarbetet vara avslutat. Några uppenbara risker med samarbetet kunde man inte på SM uppfatta. Att Milka skulle ta sig in på en redan mättad marknad och där ta marknadsandelar från SM ansågs som ett omöjligt förfarande.

5.4 Probi AB

Probi AB är ett bioteknikföretag med säte i forskarbyn Ideon i Lund och ligger bakom framtagandet av havrebasen med *Lactobacillus plantarum* 299v i ProViva. SM, som 1994 lanserade hälsodrycken ProViva, blev Probis första samarbetspartner inom livsmedelsindustrin. Utvecklingen av ProViva började dock inte hos SM utan är kopplad till utvecklingen av företaget Probi AB.

Det var 1986 som ProViva började utvecklas och var från början ett rent medicinskt projekt. Två kirurger i Lund upplevde att svåra operationer, som rent tekniskt lyckades, ibland slutade med att patienten dog. Antibiotika gavs för att slå ut de bakterier som orsakade patienternas död, men då slogs samtidigt harmlösa och goda bakterier ut, vilka utgör 99 procent av bakteriefloran i tarmen. Dessutom gavs dropp. Detta medförde att tarmen inte fick något att arbeta med, varvid den började spricka upp och läcka bakterier, vilka går upp i organ och i värsta fall kan medföra en organkollaps. Därför påbörjades arbetet med sondmatning nere i tarmen istället för dropp, men det visade sig att näringslösningen i sonden inte passade i tarmen. Då kontaktades livsmedelsteknologer för att finna en näringslösning.

Forskarna började undersöka människors bakterieflora i tarmen. Detta hade tidigare inte genomförts på ett systematiskt sätt, och nu togs biopsier från både friska och sjuka människor, vilket gav forskarna en bild över hur bakteriefloran ser ut i tarmen. De bakterier som fanns i stor mängd hos friska personer odlades upp, varefter varje bakteries överlevnadsförmåga på havre studerades. Forskarna fann några bakterier som gick att äta, bl a två s k *Lactobacillus plantarum* 299 respektive 299v. Tester visade att dessa bakterier kunde överleva hela passagen genom den sura miljön i magen, ner i tarmen och där fungera som skyddsbakterie.

Så långt bedrevs detta som ett medicinskt forskningsprojekt. Havresoppan gavs till dödssjuka patienter och det kunde konstateras hur sargade tarmar läktes. Projektet drevs till en början av Kabi, som senare såldes till Pharmacia. Pharmacia lade ner projektet då de ansåg att denna typ av näringslösningar inte passade deras profil. Projektet drevs vidare av Kaj Vareman (Probis före detta VD) inom ramen för ett av dennes företag. I samband med detta började man fundera om detta verkligen var en medicinsk produkt och inte ett livsmedel. Livsmedel är en enklare produkt, med en mer etablerad produktionsprocess och distributionsapparat, än medicin.

Kaj Vareman sökte först kontakt med Arla under 1989/90, men dessa avfärdade konceptet. Nästa steg var att ta kontakt med SM, via den dåvarande VD:n samt produktutvecklingsansvarige. Den fermenterade havren som Probi då presenterade var en brun massa som varken såg aptitlig ut eller smakade gott. SM gick vidare med produkten och började experimentera med smaker och fick fram det som skulle bli ProViva 1992/93. Produkten lanserades i februari 1994. De första smakerna var blåbär och nypon. Innan ProViva lanserades genomfördes en undersökning som visade att många människor har problem med orolig mage, vilket stärkte de båda parternas tilltro till produkten.

Samarbetet med Probi har blivit framgångsrikt. Det har medfört att en helt ny livsmedelsprodukt kunnat lanseras, vilket är ganska ovanligt inom livsmedelsbranschen. Denna präglas till stor del av standardiserade lågprisprodukter utan mervärden. För att kunna tillverka ProViva kan SM utnyttja befintliga förpackningsmaskiner, endast smärre justeringar är nödvändiga. SM:s styrelse har backat upp projektet mycket beroende på att ProViva inte är

en så kapitalkrävande produkt. En del av SM:s strategi är att tillverka mervärdesprodukter i befintliga förpackningsmaskiner för att därigenom hålla nere kostnaderna.

Probi ingår i SM:s aktieportfölj som ett intressebolag. Sommaren 1998 gick SM in med en 20 procents ägarandel som ett första steg i en börsintroduktion. På senare tid har dock SM som ett led i sin *nya* strategi genom förhandlingar givit tillbaka rättigheterna till Probi på *Lactobacillus plantarum* 299v, utom i Norden och England dit SM nu ska koncentrera sin verksamhet. Köpeskilling för rättighetsövergången var 40 Mkr och försäljningsintäkten kommer bl a att investeras i ProViva på den brittiska marknaden. Avtalet innebär också att SM via en royalty får ta del av framtida försäljningsframgångar. (www.skanemejerier.se) SM kommer dock att bistå med produktkunnande och produktutveckling. SM förklarar tillbakagången i Europa med att det saknas kapital för fortsatta investeringar. SM har ”bara” en omsättning på 2,5 miljarder SEK. Detta gör att man anser satsningen i England och Norden fullt tillräcklig.

Skånemejerier har i och med detta dragit sig bort från konkurrensen på den europeiska livsmedelsmarknaden. SM:s VD uttrycker det enligt följande:

”Att lansera ProViva över hela Europa kräver betydligt mer kapital än vad ett företag av vår storlek kan hantera.” (www.skanemejerier.se)

Man menar att det är bättre att Probi tillsammans med mer kapitalstarka partners ger sig ut och slåss på den europeiska marknaden, medan SM fokuserar på Norden och England.

Förtroende är en viktig grund för samarbetet mellan SM och Probi. Troligtvis har inte produkten kommit till om det inte funnits ett förtroende mellan parterna. I början var det inte så mycket produkten i sig som parterna trodde på, utan människorna bakom den. Redan från början stämde personkemin. Från Probis sida har förtroendet bland annat grundats på att SM accepterat Probis sätt att arbeta. SM och Probi kompletterar också varandras kunskaper på ett bra sätt. Probi står för forskning och utveckling och SM för processtillverkningen och affärstänkandet, dvs den kommersiella delen. Samarbetet skulle kunna liknas vid ett slags symbiosförhållande, dvs ett förhållande där parterna blivit beroende av varandra. Detta beror till stor del på att man besitter så olika kunskaper. Verksamhetsmässigt är Probi en del av SM. Till viss del kanske företagen kompletterar varandra så bra beroende på att SM inte köpte upp Probi till sin helhet.

För Probi var det viktigt att hitta en lagom stor samarbetspartner. SM tycker även att Probi är lagom stort att samarbeta med. Efter framgångarna med ProViva upplever SM att de har blivit en attraktivare arbetsplats. Det är t ex lättare att rekrytera kompetent personal nu än då. Att arbeta mot gemensamma mål, t ex att ProViva ska bli en framgångsrik produkt, är givetvis också en förutsättning för ett lyckat samarbete.

Probi har patent på *Lactobacillus plantarum* 299v men SM äger licensrättigheterna till hälsobakterien, förutom i Europa. SM äger också varumärket ProViva. Några öppnbara risker med samarbetet kan inte SM se, förutsatt att Probi inte blir uppköpt av ett annat företag. Det tar för övrigt lång tid för en konkurrent att utveckla en motsvarande produkt. För SM och Probi tog det tio år innan ProViva kunde lanseras. Arla Foods ligger dock långt framme inom området och kommer snart att lansera ett funktionellt livsmedel baserad på bakterien *Lactobacillus* F19. SM och Probi hade ungefär samma riskpreferensnivå när samarbetet inleddes. Ingen part hade speciellt mycket investeringskapital att tillgå. Efter Probis

börsintroduktion, som var nödvändig för att kunna attrahera riskkapital och därigenom agera snabbare, ökade dennes riskbenägenhet. Probi söker också i dag efter riskvilligt kapital för fortsatta satsningar i Europa, satsningar som SM varken kan eller vill vara med att finansiera.

Skånemejerier och Probi ser ljusst på framtiden. De kommer att fortsätta jobba i nära kontakt och nya produkter kommer att lanseras inom kort. I och med att Probi även samarbetar med andra aktörer inom området får SM också ta del av deras forskning. Lagstiftningen vad gäller funktionella livsmedel har ändrats under året så att det nu är lättare att marknadsföra hälsosamma livsmedel. Om SM av någon anledning inte kan fortsätta sitt samarbete med Probi kommer försäljningen av licensrättigheten på hälsobakterien ändå att medföra ett rätt ansenligt kapitaltillskott till SM.

5.5 JO-Bolaget HB

JO-Bolaget Fruktprodukter HB ägs av SM och Arla Foods med lika stora ägarandelar. JO-Bolaget äger varumärkena JO, Bravo, God Morgon, Trenta, Frukternas Nektar, Sagolika och Jippii. JO-Bolaget har också avtal med Del Monte och Tropicana. Bolagets verksamhet är, för de varumärken som bolaget äger, att köpa in råvaror och lägga ut produktion, samt marknadsföring och försäljning.

Skånemejerier har producerat juice i pappersförpackning sedan 1971. Det var den dåvarande VD:n som ville pröva ett nytt produktsortiment och kom på idén med att börja sälja fruktdrycker. I och med att hanteringen i tillverkningsledet nästan är densamma som vid tillverkning av mejeriprodukter, ansågs förslaget som intressant. Inga större omställningar för förpackningsmaskinerna behövs, vilket gör att tillverkningen inte blir särskilt kapitalkrävande. Styrelsen godkände förslaget och hade en förhoppning om att den nya verksamheten skulle generera pengar till SM.

Det var den tuffa konkurrenssituation i branschen, som manade fram samarbetet mellan Arla Foods och SM. Båda aktörerna hade innan JO-Bolaget bildades nästan identiska produkter på marknaden. Andra aktörer, t ex Nestlé och BOB, försåg också den svenska marknaden med liknande produkter. Det fördelar SM trodde sig kunna erhålla genom att samarbeta med Arla var dels en stärkt position mot konkurrenter, dels synergieffekter. Ingen part ville heller riskera att bli utkonkurrerad från marknaden av den andre. Ytterligare en faktor som spelade in var oklarheterna om vem som egentligen ägde rättigheterna till JO-varumärket. Detta problem skulle upphöra i och med ett samarbete.

JO-Bolaget är ett av SM:s mera lyckade samarbeten. Man har från början satsat på starka varumärken, t ex Del Monte. Det är därför bolaget blivit så framgångsrikt. SM har också lyckats förhandla fram bra avtal med juice-leverantörerna. Att JO-Bolaget fortsatte med direktdistribution av juiceprodukterna har också visat sig vara en lyckad strategi. Både Arla och SM hade nämligen även innan samarbetet direktdistribution av sina fruktdrycker till butik. Den strategiska målmedvetenhet, som båda parter besitter, har bidragit till en samsyn i samarbetet. Att den ena parten är Arla, en av SM tuffaste konkurrenter, verkar inte påverka samarbetet nämnvärt. Från SM:s sida upplever man det inte som ett problem att samarbeta med Arla om fruktdryckerna, samtidigt som man är konkurrenter på t ex ostmarknaden. Konkurrensverket gillar dock inte samarbetet, men ett undantag har beviljats för JO-Bolaget fram till år 2002. Ett nytt undantag kan beviljas därefter, om förutsättningarna för samarbetet

ändras väsentligt. SM tror dock inte att ett sådant tillstånd blir något problem att erhålla, då i stort sett vem som helst kan börja importera och sälja juice. Det finns nämligen många juiceproducenter som söker återförsäljare i Sverige.

Den risk, som SM känner att man tar genom att alliera sig med Arla, är att den senare kan manövrera ut SM från samarbetet och ta över verksamheten. Oro finns också för att den private label-utveckling, som blir allt vanligare i utlandet, ska göra sitt intåg i Sverige på allvar. Exempel på framgångsrik private label i Sverige är Signum, som ägs av KF och som ökar sina marknadsandelar. Andra konkurrenter på den svenska marknaden är t ex BOB, Kivik, Hemköp, Nestlé, ICA (som tidigare ägde BOB) samt givetvis KF. BOB, som idag ingår i Procordia, har tappat marknadsandelar och utgör ett allt mindre hot. Nestlé har fokuserat på djupfrysta fruktdrycksprodukter, vilka efterfrågas allt mindre av konsumenterna.

5.6 Skånemejeriers motiv för att inleda allianserna

Skånemejeriers motiv för att inleda alliansen med *HansaMilch* klassificeras m h a Lorange och Roos (1992, s 7) tvådimensionella modell från avsnitt 3.3. Först konstaterar jag huruvida alliansen faller inom SM:s kärnkompetens, se figur 10. ProViva, den havreprodukt som HansaMilch skulle sälja på den tyska marknaden, utgör inte SM:s kärnverksamhet. Omsättningen av hälsoprodukter, den produktkategori som ProViva ingår i, är endast tio procent av SM:s totala omsättning. ProViva står för enbart fem procent av den totala omsättningen. Inom dimensionen ”strategic importance in parent’s portfolio” blir samarbetet därför klassificerat som en perifer verksamhet. För att kunna bestämma den andra dimensionen, dvs marknadspositionen (”business’ market position”), som SM har inom området funktionella livsmedel måste en jämförelse göras med konkurrerande livsmedelsföretag. I detta fall var de mest påtagliga konkurrenterna Nestlé, Danone och MüllerMilch. I denna jämförelse kan inte SM titulera sig som en branschledare och får därför bli klassad som en ”follower”. Allt detta sammantaget leder till att SM:s motiv för att inleda alliansen med HansaMilch sammanfaller med ”restructure”.

		Business’ market position	
		Leader	Follower
Strategic importance in parent’s portfolio	Core	Defend	Catch up (Milka †)
	Peripheral	Remain	Restructure (HansaMilch † / Probi / JO-Bolaget)

† = Misslyckat samarbete

Figur 10: Skånemejeriers motiv för att inleda allianserna

Källa: Lorange & Roos (1992, s 7)

Alliansen med *Milka* däremot faller under SM:s kärnkompetens. Den primära uppgiften med samarbetet var att sälja mejeriprodukter. I detta fall var försäljningen av havredrycken ProViva sekundär, då försäljningen av SM:s ostar i Finland utgjorde ca 80 procent. ProViva

stod endast för resterande 20 procent. Samarbetet med Milka bestod av ett rent produktutbyte, där Milka sålde SM:s produkter på den finska marknaden och SM sålde finska produkter på den svenska marknaden. I den första dimensionen i figur 10, dvs ”strategic importance in parent’s portfolio”, faller samarbetet under ytterligheten ”core”. SM:s marknadsposition inom branschen, som alliansen verkade inom, är att betrakta som en ”follower”. Även på en nationell nivå finns större konkurrerande mejeriföretag. Allt sammantaget leder till att SM:s motiv för att inleda en allians med Milka faller under ”catch up”.

Skånemejeriers verksamhet med *Probi* ligger utanför deras huvudsakliga syssla som ett mejeri. SM har dock förstått att man måste agera annorlunda och försöka profilera sig. Samarbetet med Probi sågs som en möjlighet att skapa mervärden. Detta är särskilt viktigt då man är en liten aktör på marknaden. SM:s motiv för att alliera sig med Probi klassificeras bäst som ”restructure” (figur 10). Probis motiv, å andra sidan, var ett försök att kommersialisera och tjäna pengar på sin havreprodukt.

ProViva hamnar inte inom SM:s kärnverksamhet som ett mejeri och blir därför klassad som perifer. Då SM inledde samarbetet med Probi hade de ingen egen utvecklad forskning för att kunna tillverka ett funktionellt livsmedel och var därför heller inte någon marknadsledande aktör inom området. När SM och Probi tillsammans utvecklade och började sälja ProViva kan man på en nationell nivå säga att samarbetet lyfte fram SM till en branschledande position inom området funktionella livsmedel (remain). SM har idag stor tilltro till produkten, och en betydande del av SM:s resultat hålls uppe av ProViva.

Skånemejeriers motiv för att tillsammans med Arla bilda *JO-Bolaget* illustreras i figur 10. SM:s fruktdrycksproduktion ligger utanför företagets kärnkompetens, vilket leder till att den första dimensionen i figuren kan bestämmas som perifer (peripheral). Innan samarbetet påbörjades var SM en relativt liten aktör inom området vilket medför att den andra dimensionen i figuren sammanfaller med ”follower”. SM:s motiv för att ingå samarbetet klassificeras bäst som ”restructure”. Genom JO-Bolaget lyftes SM:s position fram till en av de starkare aktörerna inom den svenska fruktdrycksmarknaden. Dessutom bildades ett separat handelsbolag, med huvudsyssla att lägga ut produktion och sköta försäljning, dvs detta blev bolagets kärnverksamhet. Genom att samarbeta med Arla har SM lyckats förflytta sig från en ”restructure-position” till en ”defend-position”.

I analysen av SM:s motiv för att ingå allianserna har framgång och misslyckande inget uppenbart samband med var i figur 10 de olika projekten faller. Matrisen har sålunda ingen förklaring till varför vissa samarbeten blir framgångsrika och andra misslyckas.

5.7 Typer av strategiska allianser

Den typ av strategisk allians som samarbetet med *HansaMilch* resulterade i klassificeras m h a Lorange och Roos (1992, s 11) modell från avsnitt 3.4. Modellen kategoriserar olika typer av strategiska allianser (figur 11). Det kapital som HaSka (bolaget som bildades gemensamt) genererade återinvesterades i företaget, då detta var under uppbyggnad. När väl verksamheten kommit igång var det tänkt att det genererade kapitalet skulle gå tillbaka till föräldraorganisationerna. Den första dimensionen i modellen, som syftar på huruvida genererat kapital återinvesteras eller utdelas till föräldraorganisationerna, bestäms därför som ”to parents”. Den andra dimensionen grundar sig på alliansens tidsdimension. I detta fall var

parternas intention att alliansen skulle bli långvarig, under förutsättning att lönsamheten blev god. De två dimensionerna resulterar sammantaget i att SM:s samarbete med HansaMilch bäst klassificeras som ett ”consortium”.

		Parents' input of resources	
		Sufficient for short-term operations	Sufficient for long-term adaptation
Parents' retrieval of output	To parents	Ad hoc pool (Milka †)	Consortium (HansaMilch † / Probi / JO-Bolaget)
	Retain	Project-based joint venture	Full-blown joint venture

† = Misslyckat samarbete

Figur 11: Typer av strategiska allianser som Skånemejeriers samarbeten har resulterat i

Källa: Lorange & Roos (1992, s 11)

Alliansen med *Milka* resulterade inte i någon separat organisation och den vinst som genererades delades ut till respektive part. Den första dimensionen, i olika typer av allianser, blir därför ”to parents” (figur 11). SM hade en person anställd hos Milka som skulle se till att SM:s produkter kom ut på den finska marknaden. Milka skötte försäljningen genom en agent i Sverige. Samarbetet påbörjades med en förhoppning om ett långvarigt och lönsamt sådant, men ingen part vågade blicka långt fram i tiden. Det faktum att företagen var konkurrenter kvarstod, och samarbetet blev därför ett experiment. I Lorange och Roos modell får den andra dimension karaktären av en mer kortvarig resurstillförsel. Sammantaget resulterade samarbetet med Milka i ett ”ad hoc pool”.

Skånemejeriers allians med *Probi* resulterade i ett ”consortium”, se figur 11. Det kapital som samarbetet genererar går tillbaka till föräldraorganisationerna, dvs ”to parents” sett till den första dimensionen. SM låter den vinst som samarbetet genererar avspeglar sig i avräkningspriset till bönderna/ägarna. En viss del går också till produktutveckling. SM och Probi har t ex lanserat ProViva Active, en återhämtningsdryck för idrottsmän. Den andra dimensionen i figuren syftar till huruvida parternas resurstillförsel är ämnad att bli långvarig eller ej. Både SM och Probi, som inser alliansens lönsamhet, skjuter givetvis till erforderligt kapital för att hålla ProViva och dess syskon attraktiva på marknaden. Dimension blir av den anledningen ”sufficient for long-term adaptations”.

JO-Bolaget har fyra personer anställda. SM har inte behövt investera mycket kapital i själva företaget, utan de investeringar som genomförs är i huvudsak i varumärkena. Den vinst som JO-Bolaget genererar går tillbaka till respektive part, därav ges den första dimensionen i modellen. JO-Bolagets vinst hjälper till att hålla SM avräkningspris på en acceptabel nivå, precis som i fallet med Probi, och kommer på så sätt ägarna/bönderna till del. Detta gör att ägarna stöttar projektet. Styrelsen backar också upp verksamheten, då de inser att det är viktigt att sprida produktportföljen och inte bara fokusera på mejeriprodukter. SM:s

varumärkesstrategi är att satsa på kylda produkter, där också juiceprodukter inkluderas. JO-Bolaget har funnits under ett antal år och samarbetet får därmed anses som långvarigt. Samarbetet med Arla Foods resulterade sammantaget i ett ”consortium” (figur 11).

Detta avsnitts analys ger inte heller något uppenbart samband mellan framgång och misslyckande och var i figur 11 de olika projekten faller. Matrisen ger därför inget svar varför vissa samarbeten blir framgångsrika och andra inte.

6 Diskussion

Syftet med denna uppsats är att komma fram till *vilka faktorer som är av vikt för att Skånemejeriers samarbeten med andra företag ska bli framgångsrika*. Efter att ha studerat de i föregående kapitel redovisade samarbetena har jag kunnat identifiera ett antal faktorer som ställts upp i hypotesform. Efter varje hypotes lämnar jag en redogörelse som har till uppgift att pröva hypotesen samt motivera för läsaren varför jag anser det vara just så.

Hypotes 1: Skånemejeriers samarbeten med andra företag blir mer framgångsrika om aktörernas kunnande ("know-how") är inom *kompletterande* områden.

Bleeke och Ernst (1995, s 105) talar för allianser mellan "complementary equals", se avsnitt 3.5 och 3.6. Allianser av denna typ är troligtvis de enda som fungerar tillfredsställande på längre sikt. Parterna i ett sådant samarbete är starka aktörer på marknaden och kompletterar varandra på ett bra sätt. SM:s allians med Probi är ett bra exempel på ett complementary-equals-samarbete. Probi, som är ett litet entreprenöriellt företag under en tillväxtfas, besitter högteknologisk kompetens, medan SM, som är ett traditionellt mejerikooperativ, kan bidra med färdigutvecklade koncept och besitter en större finansiell styrka. Dessutom har SM kunskap om marknaden med dess aktörer. Alliansen har blivit ett slags symbiosförhållande. SM fokuserar på det man gör bäst, nämligen att tillverka mejeriprodukter, och överlåter utvecklingen och framtagandet av hälsobakterien till Probi. Företagen fokuserar på sin kärnkompetens och överlåter resten till den andre. Brouthers, Brouthers och Wilkinson (1995, s 19) menar att allt för lite tid och energi spenderas på denna faktor. I stället är företag, som ingår i en allians, ofta benägna att bara se till den andra partens finansiella styrka, vilket kan vara förenat med en stor risk. För att ett samarbete ska lyckas är det viktigt att företagen bidrar med lika mycket som de tar, dvs att samarbetet bygger på ett ömsesidigt ge-och-ta-förhållande.

Skånemejeriers allianser med Milka och HansaMilch resulterade inte i att företagens kunnande kompletterade varandra på ett bra sätt. De tre aktörerna är nämligen mejeriföretag med kärnkompetenser eller "know-how" inom samma område. SM:s samarbete med Arla resulterade däremot i att parterna tillsammans penetrerade en marknad utanför deras kärnkompetens. I detta fall är det faktum att de båda aktörerna är mejeriföretag istället en fördel då det leder till en samsyn vad gäller strategier och målsättning.

Hypotes 2: Skånemejeriers strategiska allianser blir mindre riskfyllda om ett *beroende* inte utvecklas till den andra aktören.

Skånemejerier ser en fara med att hamna i en beroendeposition, från vilken man inte till fullo kan utnyttja de fördelar som alliansen annars skulle kunna erbjuda. Miles, Preece och Baetz (1999, s 20) hävdar att det föreligger en risk för de företag som blir beroende av samarbetet. Mindre företag, ofta med innovativa produkter och idéer, saknar många gånger resurser och erfarenhet för att på egen hand ge sig ut på nya marknader. De söker därför ofta en partner som besitter just dessa egenskaper. Det har dock visat sig att företag som mer eller mindre tvingas in i ett samarbete, till skillnad från de företag som ser alliansen som ett av flera alternativ, kan hamna i en sådan beroendeposition. Resultat från Miles m fl visar att en skapad beroendeställning vanligen är förenad med en ännu sämre konkurrensförmåga.

Skånemejerier befarar att ett beroende kan uppstå om man allierar sig med en större och starkare aktör. När SM letade efter samarbetspartners i Finland och Tyskland ville man hitta en storleksmässig jämbördig sådan. Med storleksmässig jämbördig menas att företagen har ungefär samma omsättning, antal anställda etc. SM upplever också en risk för att det starkare företaget ska manövrera ut SM från samarbetet och överta verksamheten. En rädsla finns också att bli ”överkörd” vid förhandlingar med den starkare parten. Inte heller vill SM alliera med ett alltför litet och kapitalsvagt företag. Detta skulle kunna leda till att SM ensam får skjuta till kapital vid nyinvesteringar o dyl, vilket varken SM eller dess ägare är beredda att ställa upp på. SM upplever också en risk med att en svag samarbetspart kan ”åka snålskjuts” på alliansen, dvs att utnyttja de fördelar som samarbetet ger utan att kunna bidra med lika mycket tillbaka. Med Probi samarbetar SM med en liten aktör. Probi kan dock inte betraktas som en svag part då man besitter unik kompetens och använder sig av den senaste tekniken. Detta har lett till att riskkapitalister kan attraheras utan större problem.

Med JO-Bolaget samarbetar SM med en mycket större aktör. Att SM ska utveckla ett beroende till Arla i denna allians är begränsad av det faktum att de två företagen samarbetar inom ett område där ingen har sin kärnkompetens. På fruktdrycksmarknaden är man nämligen jämbördiga aktörer.

Hypotes 3: Skånemejeriers samarbeten med andra *mejeriföretag*, dvs samarbeten mellan konkurrerande företag, blir ofta mindre framgångsrika.

Bleeke och Ernst (1995, s 97) säger att: en allians mellan två eller flera konkurrenter som alla är starka aktörer på marknaden och *vars allians är inom respektive företags kärnkompetens*, inte brukar fungera tillfredsställande, se avsnitt 3.6. I och med den spänning som föreligger mellan allierade företag brukar dessa samarbeten inte bli särskilt långlivade.

Hypotes 3 måste dock byggas ut för att fastställa huruvida alliansen är inom respektive mejeriföretags kärnkompetens eller ej. Hypotesen formuleras därför om enligt följande:

Hypotes 3a: Skånemejeriers samarbeten med andra mejeriföretag, och vars allians är inom respektive företags kärnkompetens, blir inte framgångsrika.

Hypotes 3a säger att SM inte ska alliera sig med andra mejeriföretag om verksamheten för samarbetet är inom respektive företags kärnkompetens, dvs inom mejeribranschen. Så var t ex fallet när SM samarbetade med Milka i Finland och med HansaMilch i Tyskland. I det första fallet ville Milka att SM skulle sälja dennes ostar på den svenska marknaden, men ostarna kom då att konkurrera med SM:s sortiment. Motsvarande scenario utspelade sig i Finland: Milka, som sålde SM:s ostar på den finska marknaden, upplevde att dessa konkurrerade med Milkas sortiment. I det andra fallet handlade samarbetet med HansaMilch till största del om försäljningen av ProViva på den europeiska marknaden, men HansaMilch ville också att SM skulle sälja tyska mejerivaror på den svenska marknaden. HansaMilch sade att om man skulle tillverka och sälja ProViva för den tyska marknaden, måste SM sälja HansaMilchs produkter på den svenska marknaden. De tyska produkterna kom att konkurrera med SM:s sortiment, istället för att komplettera dessa. Sammantaget kom både SM:s samarbeten med de två andra mejeriföretagen att leda till att parterna började inkräkta på varandras hemmamarknader.

JO-Bolaget är resultatet av en av SM:s framgångsrikaste allianser. Företaget ägs gemensamt med Arla, dvs JO-Bolaget ägs av två konkurrerande företag som båda är starka aktörer inom mejeribranschen. Det som skiljer detta fall från samarbetena med HansaMilch och Milka är

att JO-Bolagets verksamhet inte faller inom något av de två företagens kärnverksamhet. En ny hypotes måste därför utarbetas för att rymma även detta konstaterande:

Hypotes 3b: Skånemejeriers samarbeten med andra mejeriföretag, då dessa allianser inte är inom respektive företags kärnkompetens, har potential att bli framgångsrika.

Denna vidareutveckling av hypotes 3a har kommit till som följd av SM:s verksamhet med Arla Foods. Med JO-Bolaget samarbetar två mejeriföretag som båda är starka aktörer inom mejeribranschen. SM upplever inte det som något problem att samarbeta med Arla Foods, så länge som verksamheten är utanför de båda företagens kärnkompetens. JO-Bolaget, vars verksamhet utgör fruktdrycksförsäljning, inkräktar därför inte på något av företagens kärnkompetens. Tvärtom har det faktum, att de båda parterna är mejeriföretag, lett till en samsyn vad gäller strategier och målmedvetenhet.

Hypotes 4: För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika bör parternas *företagskultur* vara kompletterande, alternativt av gemensam karaktär.

Samarbetet med Probi hade troligtvis aldrig kommit till om det inte är för att parterna har ett så stort förtroende till varandra. I början var det inte så mycket produkten i sig man trodde på, utan människorna som stod bakom den. Redan vid alliansens inledningsskede stämde personkemin. Brouthers, Brouthers och Wilkinson (1995, s 19) är av åsikten att företag som ingår i en allians bör ha en samsyn vad gäller värderingar, företagskultur, personkemi mellan företagsledare etc för att alliansen ska bli framgångsrik. Detta är bl a utmärkande för SM:s samarbete tillsammans med Arla. Ett väl fungerande personligt utbyte behöver inte innebära att parterna är kulturellt lika. En kulturmix kan också visa sig vara ett framgångsrikt koncept. Att parterna *accepterar* de kulturella skillnaderna är däremot av största betydelse för att alliansen ska bli framgångsrik. Brouthers m fl säger också att en bra relation mellan ”the top executives” i respektive bolag är av mycket stor betydelse i de fall där parterna i alliansen är av olika storlek. I SM:s samarbete med HansaMilch upplevde parterna till en början skillnader i beslutsgången. SM var inte vana med tyskarnas strikta hierarki, vilket ledde till en del missförstånd. Parterna lyckades till slut överbygga problemen och kunde gå vidare med samarbetet. Om kulturkrocken inte kunnat överbryggas hade samarbetet troligtvis havererat. I och med att det *personliga utbytet* hela tiden fungerade så pass bra vägde det upp de företagskulturella skillnaderna.

I SM:s allianser med HansaMilch, Milka och Arla samarbetar uteslutande mejeriföretag. Det torde underlätta styrningen av den gemensamma verksamheten och kommunikationen mellan företagen att parterna är just mejerier och då följaktligen har en insikt i varandras organisation. Då alla parter agerar inom samma bransch vet man hur denna är uppbyggd och känner till alla dess aktörer, vilket gör att man talar ”samma språk”.

Hypotes 5: Skånemejerier bör inte alliera i alltför *kapitalkrävande samarbetsformer*.

Skånemejerier, som är ett relativt litet mejeriföretag, har inga överlägsna stordriftsfördelar. SM har också svårt att frambringa kapital vid större investeringar, vilket många gånger är direkt kopplat till SM:s kooperativa företagsform. En stor del av rörelsen finansieras nämligen med ägarnas kapital. Bönderna är inte intresserade av att finansiera dyra företagsarbeten utan satsar hellre sina pengar på det egna lantbruksföretaget. Detta gör att SM föredrar att arbeta i nätverk, som inte är en så kapitalkrävande samarbetsform. Ett exempel på en kapitalkrävande samarbetsform är ett uppköp av ett annat företag. Formella och informella

samarbetet, t ex samverkan i nätverk, är däremot inte lika finansiellt krävande. När SM söker samarbetspartners, och så även i fallet med Milka, HansaMilch och Arla, vill man inte att alliansen ska medföra en stor och kapitalkrävande investering. JO-Bolaget har förvisso en egen organisation men denna handhar bara försäljningen av juiceprodukterna. Den kapitalkrävande tillverkningen lejer man ut till andra företag.

En mera låst samarbetsform minskar också parternas rörlighet. Vid en sammanslagning eller ett uppköp är det till och med möjligt att den ena partens identitet ”försvinner” in i det andra företagets organisation, varav denne blir oförmögen att dra sig ur samarbetet (Murray & Mahon 1993, s 103). När samarbetet inte längre genererar mervärden till de inblandade företagen är det en fördel om företagen kan dra sig ur samarbetet utan att alltför mycket tid och kapital behöver tas i anspråk.

Hypotes 6: För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika är det av stor vikt att man hittar en partner med samma nivå av *riskpreferens*.

En riskaversiv part kommer troligtvis inte att kunna alliera sig speciellt framgångsrikt med en riskneutral part (Brouthers, Brouthers & Wilkinson 1995, s 19). När Probi börsnoterades, ökade dennes nivå av riskpreferens markant. Börsnoteringen var nödvändig för att kunna attrahera riskkapital för utlandssatsningar. Vid denna börsnotering kunde inte SM längre matcha Probis kapitalbehov och överlät därför rättigheten på *Lactobacillus plantarum* 299v till mera kapitalstarka partners.

I SM:s samarbeten med HansaMilch och Milka samarbetade mejeriföretag av ungefär samma storlek. Dessutom är alla kooperativa företag vilket borde ha underlättat en synkronisering av riskpreferensen. Om någon av parterna istället varit investörägt får man förmoda att dennes riskpreferens varit högre, vilket troligtvis hade lett till en mer problematisk synkronisering.

Ett annat exempel på hur företag går samman för att minska en stor riskexponering är SM:s allians med Arla. JO-Bolaget minskar inte bara den finansiella risk, som företagen skulle bli exponerade för om verksamheten istället bedrivits på egen hand, utan också den risk som blir påtaglig om företagen börjar konkurrera med varandra. Samarbetet hindrar också att en part får ett övertag i en konkurrenssituation. Samtidigt medför alliansen att SM och Arla Foods bättre kan hantera konkurrensen från andra europeiska livsmedelsföretag.

Hypotes 7: Skånemejerier bör tillsammans med sin allierade väl ha klargjort *målen* med samarbetet innan det förverkligas.

Okoordinerad verksamhet, otydliga direktiv, mångtydiga mål etc är några av de mest primära orsakerna till varför allianser misslyckas. För att undvika detta måste parter se till att synkronisera sina mål innan en allians inleds. Det är också viktigt att med jämna mellanrum återkomma till detta för att utvärdera och fastställa framtida mål. (Randall 1989, s 30)

Detta kan tyckas vara ett självklart beslutskriterium för att ingå i en allians, men är inte alltid klargjort till fullo av parter. Det inträffar många gånger att företag allierar sig med andra parter för att få ta del av deras finansiella resurser. Allianser av den typen varar som regel en kortare period. SM:s allians med Probi är framgångsrik mycket beroende på att parterna från början hade väl definierade och konkretiserade mål med samarbetet, dvs att utveckla och sälja ett funktionellt livsmedel.

Om en allians redan från start har väl utarbetade mål, minskar också risken för opportunistisk. Parke (1993, s 794) säger att alla företag som ingår i en allians har ett intresse av att maximera sin egen nytta. Parterna måste hela tiden motarbeta denna opportunistisk, vilket görs genom att i förväg utarbeta tydliga mål för alliansen samt väl ange direktiv för respektive företag. I en allians där målen är oklart definierade kan en samarbetspart försöka utnyttja detta och styra samarbetet i en riktning så att den egna nyttan maximeras. I SM:s allianser tillsammans med Milka och HansaMilch kom parterna att agera opportunistiskt. Att detta blev fallet var för att man ville sälja så mycket av den egna produkten som möjligt på den gemensamma marknaden. Parterna ville självfallet att den egna produkten skulle prioriteras, vilket medförde försök att maximera den egna nyttan. I SM:s allians med Milka utövade den senare till och med påtryckningar för att SM skulle sälja mer av dennes produkter på den svenska marknaden.

7 Sammanfattning

I kapitel 6 ställer jag upp ett antal hypoteser, som jag anser vara särskilt viktiga för att Skånemejeriers strategiska allianser ska bli framgångsrika. När Skånemejerier är på väg att ingå i en allians, bör man se till att så många som möjligt av hypoteserna är uppfyllda. Hypoteserna kan sammanfattas enligt följande:

- 1) Skånemejeriers allierade bör ha sin kärnkompetens inom ett *kompletterande område* för att företagen på så sätt ska kunna maximera den nytta man har av varandra. Företagen fokuserar på det man kan bäst och överlåter resten till den andre.
- 2) Skånemejeriers strategiska allianser blir mindre riskfyllda om ett *beroende* inte utvecklas till den andra aktören. Skånemejerier befarar att ett beroende kan uppstå om man allierar sig med en större och starkare aktör. Skånemejerier samarbetar förvisso med den franska livsmedelsjätten Danone genom ett licensavtal, men man har i detta samarbete valt att ta en ökad risk då man anser att fördelarna väger upp riskerna.
- 3) Om Skånemejerier ska alliera sig med en konkurrent, dvs ett annat mejeriföretag, blir samarbetet mer framgångsrikt än om det är inom ett område som inte faller inom de allierades kärnkompetenser. Spänningen mellan företagen gör alliansen kortvarig.
- 4) För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika bör parternas *företagskultur* vara kompletterande eller av en gemensam karaktär. Ett väl fungerande samarbete bygger till mycket stor del på förtroende mellan parterna. Utan förtroende är alliansen dömd att misslyckas. Speciellt viktig är personliga relationer mellan företagsledarna.
- 5) Skånemejerier bör inte alliera i alltför *kapitalkrävande samarbetsformer*. Gemensamma forskningsprojekt av typen konsortium är därför att föredra framför mer kapitalkrävande alliansformer.
- 6) För att Skånemejeriers allianser ska bli framgångsrika är det av vikt att hitta en partner med samma nivå av *riskpreferens*. Det underlättar en synkronisering av alliansens mål. En part med expansiva planer samarbetar inte framgångsrikt med en part som vill agera på en regional marknad.
- 7) Skånemejerier bör, tillsammans med sina allierade, väl ha klargjort och förankrat *målen* med samarbetet innan det förverkligas. Det minskar risken för opportunist. En tydlig målsättning för alliansen är en förutsättning för ett framgångsrikt samarbete.

Skånemejerier har inte den finansiella kapacitet som krävs för att kunna konkurrera med de stora livsmedelsföretagen på en internationell marknad. Probi och Skånemejerier avbröt lanseringen av ProViva i Europa, då båda inser att Skånemejerier inte klarar av att finansiera satsningen. Parterna anser det bäst om Probi letar efter nya finansiärer för Europasatsningen, medan Skånemejerier koncentrerar sig på marknaderna i Norden och England.

Skånemejerier upplever att andra företag gärna samarbetar med företaget. Att man är en intressant samarbetspartner tror man beror på att man har färdigutvecklade koncept, dvs produkter på marknaden. Företag, som besitter ny forskning men ej förmåga att utveckla produkter, vill därför gärna samarbeta med Skånemejerier. För ett mindre entreprenöriellt företag som är i en tillväxtfas och som är beroende av externt kapital, är Skånemejerier ett bra komplement. Skånemejerier agerar huvudfinansiär och tillverkar produkterna, medan det lilla forskningsföretaget står för utvecklingen av dessa produkter. På så sätt får Skånemejerier tillgång till ny forskning, vilket man själva inte satsar mycket resurser på. En annan väsentlig aspekt är att man upplevs som ”enkel” att samarbeta med. Just enkelheten uppskattas av både tidigare och nuvarande samarbetspartners.

Källförteckning

Litteratur

- Bijman, W.J.J., 1998, *Internationalization of European dairy companies: strategies and restrictions*, Agricultural Economics Research Institute, Holland.
- Bleeke, J. & Ernst, D., 1995, Is your strategic alliance really a sale?, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, Harvard Business Review, Boulder.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J., 1995, Strategic alliances – choose your partners, *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 3, Pergamon – Elsevier Science Ltd, Oxford.
- Chiplin, B. & Wright, M., 1988, *The logic of mergers*, The Institute of Economic Affairs, University of Nottingham.
- Cobia, D.W. & Anderson B.L., 2000, *Cooperatives: an economic and management perspective*, September 2000 version for trail classroom use and review. Arbetsmaterial under utgivning.
- 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, Acad Management, Briarcliff Manor.
- Dickens, P., 1992, *Global shift*, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fröberg, J., Johansson, N. & Larsson, P., 1995, Strategiska allianser. Fallet Nedcar BV, *Uppsala MBA Studies 1995/3*, Uppsala universitet.
- Hyder, S. A., 1988, *The development of international joint venture relationships – a longitudinal study of exchange of resources, control and conflicts*, Department of Business Administration, Uppsala University.
- Lorange, R. & Roos, J., 1992, *Strategic alliances: formation, implementation and evolution*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Miles, G., Preece, S.B. & Baetz, M.C., 1999, Danger of dependence: the impact of strategic alliance use by small technology-based firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, No. 2, Int Council Small Business, Morgantown.
- Murray, E.A. & Mahon, J.F., 1993, Strategic alliances – gateway to the new Europe, *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4, Pergamon – Elsevier Science Ltd, Oxford.
- Nilsson, J. & Bärnheim, M., 2000, Remodeling a dairy producer cooperative, artikel ur *Dairy farming in the industrialized world*. Yearbook of rural sociology and development, redigerad av Schwarzweller, H. & Davidson, A., Connecticut.
- Paakkunainen, U., 1992, *Joint venture decision*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- Parkhe, A., 1993, Strategic alliance structuring – a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, Acad Management, Ada.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R., 1978, *The external control of organisations*, New York, Harper and Row.
- Randall, R. M., 1989, Upping the odds for strategic alliance success, *Planning Review*, (July/August).
- Roos, J. & von Krogh, G., 1993, *Samarbeidsstrategier – allianser og oppkjøp*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Schillachi, C. E., 1987, Designing successful joint ventures, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 8, No. 2.
- Svensk Mjölk, 2000, *The Swedish dairy sector*, Stockholm. (a)

Svensk Mjök, 2000, *Vision 2010 - svensk mjöksektor*, Stockholm. (b)
Elektroniska källor

www.skanemejerier.se

www.svenskmjolk.se

www.arlafoods.com

www.agrolink.net

Årsredovisningar

Skånemejerier, 1999

Skånemejerier, 2000

Muntliga källor

Thomas Bergstaf, Koncerncontroller, Skånemejerier

Jan-Åke Svensson, Projektledare, Skånemejerier

Jan Persson, Affärsområdeschef – Marknad, Skånemejerier

Urban Fasth, Skånemejerier

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

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