



Den svenska mejeribranschen år 2010

En delfistudie

Fredrik von Unge

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 405
Uppsala 2005*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--405--SE

Den svenska mejeribranschen år 2010

En delfistudie

The Swedish dairy industry in 2010 – A delphi study

Fredrik von Unge

Handledare: Jerker Nilsson

© Fredrik von Unge

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--405--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Förord

Ett stort tack framförs härmed till de tretton personer, som tagit sig tid att medverka i detta projekts delfistudie. Utan dessa personers hjälp hade studien inte gått att genomföra. Ett särskilt tack går till Rolf Bjerdell, VD för Skånemejerier, för konstruktiva samtal vid planeringen av projektet.

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

Uppsala i maj 2005

Fredrik von Unge

Sammanfattning

De senaste åren har varit en turbulent tid inom mejeribranschen. På kort tid har många förändringar skett, både internt inom mejeriföretagen och i deras omgivning. Flera fusioner har skett, nya samarbeten har ingåtts, nya aktörer har etablerat sig på den svenska marknaden. Mycket tyder på att även framtiden kommer att medföra många förändringar.

Detta examensarbete avser att kartlägga hur den svenska mejeribranschen kommer att utvecklas fram till 2010. Studien har gjorts genom att identifiera de viktigaste trenderna och drivkrafterna för förändring. Med så kallad delfiteknik har de olika drivkrafterna granskats av tretton sakkunniga, huvudsakligen forskare i ämnet och personer, som är verksamma inom mejeribranschen. I två frågerundor fick de sakkunniga komma med kommentarer och ändringar, och utifrån svaren sammanställdes ett scenario för de kommande fem åren.

Mejeriföretagens lönsamhet kommer sannolikt att pressas av att dagligvaruhandeln stärker sin makt över leverantörerna. Handelns egna varumärken kommer att öka på bekostnad av mejeriföretagens, och de stora livsmedelskedjorna kommer att sköta en allt större del av distributionen själva. Genom produktutveckling, nischning och fusioner kan mejeriföretagen dock bromsa denna utveckling något.

Först något längre fram i tiden är fördjupade samarbeten mellan mejeriföretag och detaljhandel att vänta. Sådana samarbeten skulle kunna röra produktutveckling och marknadsföring, men flera faktorer, såsom kostnadsläget i Skandinavien och ömsesidig misstro, gör att de i nuläget inte är att vänta i större skala.

De kommande fem åren är flera nya fusioner och samarbeten att vänta mellan olika mejeriföretag. De, som inte följer med i denna utveckling, riskerar sviktande lönsamhet och konkurrenskraft. Utrymme kommer dock även i framtiden att finnas för mindre, lokala eller nischade företag.

Eftersom endast medlemmar kan vara ägare till kooperativa företag, är dessa företag utestängda från kapitalmarknaden, eventuellt med kapitalbrist som följd. För att lösa kapitalanskaffningsproblemen kan en omorganisering vara en möjlighet. Införande av så kallade förlagsinsatser kan vara ett alternativ, men det är tveksamt om några omfattande omstruktureringar kommer den närmaste tiden.

Nyetablerade utländska mejeriföretag samt ökad integration inom EU kommer sannolikt att medföra en ökad import av mejerivaror. Svensk export kommer antagligen inte att kunna ökas de kommande åren.

Vegetabiliska produkter som ersättning för mejerivaror kommer att öka. Denna utveckling kommer emellertid inte att vara så kraftig att den hotar de traditionella mejerivarorna.

Mejeriföretagen kommer kanske att möta ökad konkurrens från andra livsmedels- och dryckesföretag. Stora internationella dryckestillverkare har nyligen etablerat sig på marknaden för mjölkdrycker. Detta ger även mejeriföretagen en möjlighet att genom den uppluckrade definitionen av marknaden ta sig in på dryckesföretagens ursprungliga marknad.

Summary

The last years have been turbulent for the Swedish dairy industry. Many changes have taken place on the markets as well as within the firms. Smaller dairy processors have merged, new strategic alliances have been formed, and new companies have been established. There are many indicators that major changes are to be expected also in the future.

The purpose of this thesis is to present a forecast about how the Swedish dairy industry will develop until year 2010. The approach is a Delphi study, implying that the most knowledgeable experts in the four Nordic countries have responded to a number of scenarios, constructed by the author. Based on the responses from the 13 experts the author constructed a new scenario, which the panel participants were asked to react upon. Thereby, the study arrives at a number of conclusions, which most dairy experts agree upon.

According to the findings, the degree of concentration can be expected to increase as more mergers are likely. Already today, the Swedish dairy industry is dominated by a few co-operatives. The profitability of the dairy processors is probably going to decrease as the retailers are gaining more power. The costumers will buy more private label products, and fewer products with the dairy processors' labels. The large food retailers will conduct more of the physical distribution. The dairy processors may hold back this trend a bit with the help of product development, a focus on special submarkets, and mergers.

Close collaboration between dairy processors and retailers is not very likely before 2010. Joint ventures could be profitable for both parties but the high costs for producing dairy products in Sweden as well as distrust between the parties will make such collaboration difficult.

As only farmers can be members of a co-operative, these firms are excluded from the stock market, sometimes with lack of money as a result. To avoid this problem, new models of co-operative organisations may arise. Some co-operatives have already taken some steps in that direction. It is, however, unlikely that such reorganisation will become extensive.

International food retailers and strengthened economic integration within the EU are two factors that lead to increased food import. It is likely that imports of dairy products to Sweden will be much larger than exports from Sweden.

The consumption of "dairy products", based on vegetable fat, will increase during the next five years, but not to such a level that these substitutes become a threat to the traditional products. The large beverage companies have an interest in producing and selling milk based products. This could be a threat to the dairy co-operatives, but also a possibility for them to compete on a market where a few beverage companies used to be totally dominating. It is also possible that large multinational food manufacturers will gain market shares on other dairy products.

Innehåll

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys	1
1.3 Tillvägagångssätt.....	3
1.4 Uppsatsens struktur	3
2. Den svenska mejeriindustrin.....	5
3. Studiens delfimetod	8
3.1 Delfistudier.....	8
3.2 Framtidsstudier med hjälp av scenarier.....	10
3.3 Delfiteknik och scenarier	11
3.4 Delfistudier och tillförlitlighet	11
4. Trender och drivkrafter	13
4.1 Dagligvaruhandelsföretagen får ökad makt över sina leverantörer	13
4.3 Större och starkare mejeriföretag	14
4.4 Omstrukturering och nya organisationsformer	16
4.5 Import av mejerivaror.....	17
4.6 Export av mejerivaror.....	17
4.7 Vegetabiliska produkter	18
4.8 Ökad konkurrens från andra livsmedels- och dryckesproducenter	18
5. Empiri och analys.....	20
5.1 Arbetsförlopp	20
5.2 Resultat från första frågerundan	21
5.3 Resultat från andra frågerundan	22
6. Resultat.....	24
6.1 Slutgiltigt scenario; den svenska mejeribranschen år 2010	24
6.2 Diskussion av resultaten och metod	25
Referenser	27
Bilaga 1: Deltagare i delfistudiens expertpanel	29
Bilaga 2: Frågor om mejeribranschens framtid.....	30
Bilaga 3: Scenario om mejeribranschens framtid.....	33

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

De senaste åren har varit en turbulent tid inom mejeribranschen. På kort tid har många förändringar skett, både internt inom mejeriföretagen och i deras omgivning. Mycket tyder på att även framtiden kommer att medföra många förändringar. Handeln väntas ytterligare stärka makten över sina leverantörer, och då mejeriföretagens huvudsakliga köpare är dagligvaruhandelsföretag, måste mejeriföretagen parera detta. Mejeriföretagen har bland annat försökt stärka sina egna varumärken gentemot slutkonsumenterna samt varit restriktiva mot produktion av varor med livsmedelskedjornas varumärken.¹

År 2003 öppnade den tyska matvarukedjan Lidl sin första butik i Sverige och expanderar nu kraftigt². Senare har den danska lågpriskedjan Netto öppnat butiker i Sverige, och ytterligare flera internationella dagligvaruhandelsföretag kan komma att göra det samma. Sådana etableringar innebär en förändring för samtliga aktörer i livsmedelssektorn. Eftersom antalet potentiella handelspartners för de svenska mejeriföretagen ökar, kan handelns makt minska. Det troliga är dock att nyetablerade internationella företag kommer att bidra till ökad import av mejerivaror, vilket ökar producenternas konkurrensutsatthet och stärker handelns makt över mejeriföretagen ytterligare.

Det är emellertid inte bara dagligvaruhandelsföretagen som internationaliseras, utan det gör även mejeriföretagen. Arla Foods är idag till stor del danskt och har dotterbolag i många länder. Andra företag har utländska samarbetspartners, vilket skapar större rörlighet av varor över nationsgränserna och förändrar konkurrensbilden.³ En annan faktor som bidrar till osäkerhet är jordbrukspolitiken, som påverkar mejeriföretagen dels genom att den får konsekvenser för bönderna och dels genom att den påverkar import och export.⁴

För att trygga lönsamhet och överlevnad tvingas de svenska mejeriföretagen göra allt större och långsiktigare investeringar⁵. Detta gör det angeläget att beslutsfattare inom de berörda företagen får en god uppfattning av vad som är att vänta i framtiden. Min förhoppning är att detta projekt skall kunna hjälpa till vid en sådan analys.

1.2 Problemanalys

Vid en framtidsanalys av mejeribranschen måste många faktorer beaktas. Förutom *mejeriföretagens egna ageranden* är det *förändringen inom dagligvaruhandeln*. Det är viktigt att beakta vad som händer *internationellt* och vad som kan tänkas hända inom *närliggande branscher*. *Sjunkande priser* på råvara och arbetskraft utomlands påverkar den svenska mejeriindustrin. *Utländska företags* (såväl i detaljhandeln som i mejeribranschen) intresse för Sverige samt förändringar i *EU:s jordbruks- och gränspolitik* är viktiga faktorer. Nya *teknologier* för produktion och distribution kan medföra besparingar. Även behovet av *dyra investeringar* påverkar maktbalansen mellan mejeriindustrier och deras intressenter. Attityder

¹ van der Krogt, 2003, sid. 2

² Lidl (svenska webbplats), 2004-04-15

³ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 172 ff.

⁴ Nilsson, & Björklund, 2003, sid. 179 f.

⁵ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 172 ff.

bland *konsumenter* är betydelsefulla. Här har företagen möjlighet att med *marknadsföring* styra konsumenterna till att köpa vissa produkter. Även den *allmänna opinionen* till mejeriproduktion är viktig. Utbrottet av BSE (galna kosjukan) fick inte stora konsekvenser för mejeriindustrin⁶, men det visar dock att uppfattningen om en bransch kan svänga snabbt.

En geografisk bestämning av studien krävs. En möjlighet är att välja svenskägda företag med produktion i Sverige. Detta skapar emellertid svårigheter, särskilt som det största mejeriföretaget har huvuddelen av sin produktion utomlands⁷. Resultaten skulle inte bli rättvisande, om detta exkluderades. I stället väljs kriteriet att det ska röra sig om *helt eller delvis svenskägda företag med produktion och försäljning inom Sverige, där tonvikten läggs vid den produktion och försäljning som sker inom Sveriges gränser*.

Vad som ska betraktas som mejeriindustri är en svår fråga. Det finns otaliga företag, som i någon form behandlar mejeriprodukter. Det är emellertid inte möjligt att inkludera alla dessa i studien, dels eftersom det skulle bli alltför tidskrävande, och dels därför att gruppen av företag är extremt heterogen, vilket skulle leda till grova generaliseringar. Därför exkluderas företag, som ägnar sig åt enbart försäljning. Därjämte finns många företag, som använder mjölkprodukter (t ex proteiner) såsom en komponent i sin produktion, men den färdiga produkten kan knappast anses vara en mejerivaror. Dessa företag påverkas i någon mån av ovannämnda förändringar, men då de inte konkurrerar med mejeriföretag är de endast av intresse som intressenter till mejeriföretagen.

Fokus riktas på de företag, som utgör *första ledet efter lantbrukaren och vars varor huvudsakligen säljes till slutkonsument från butikernas mejeridiskar*. Ett problem uppstår då dessa företag även producerar produkter, vars huvudingrediens inte är mjölk. Då sådana produkter ofta säljs med höga marginaler är det inte rimligt att exkludera dessa produkter. Än mer komplicerat blir det av att mejeriföretagen även paketerar och säljer varor helt utan mjölk ingrediens, t.ex. mjölkfritt margarin och jos. Dessa produkter går inte helt att bortse från, eftersom de bidrar till att fylla ledig produktionskapacitet samt bidrar till att finansiera den övriga verksamheten.

Projektet ska ha ett så pass långt *tidsperspektiv* att resultaten kan vara intressanta vid fattandet av långsiktiga beslut. Merparten av de långsiktiga investeringsbeslut, som mejeriföretagen kommer att fatta, har en återbetalningstid på mellan fem och tio år, varför jag finner det lämpligt att försöka blicka *fem år in i framtiden*.

Det finns ett flertal *prognosmetoder* för en framtidsstudie som denna. *Trendextrapolering* innebär att man med hjälp av historiska data förutsäger grundläggande kvantitativa variabler⁸. Det finns flera argument mot trendextrapolering i detta projekt. Det är svårt att hitta historiska data som gäller för branschen och det är svårt att hitta lämpliga kvantitativa storheter, som kan beskriva den svenska mejeribranschen.

Ett annat sätt att göra en framtidsstudie är genom *ekonometrisk modellering*. Detta innebär att man använder matematiska modeller för att ta fram kvantitativa variabler⁹. Detta kan göras genom att nya modeller konstrueras eller att befintliga modeller används. Tidsmässigt finns ej möjlighet att konstruera nya modeller, och det är inte troligt att finna en modell, som utan stor

⁶ Statens folkhälsoinstitut, 2005-02-16

⁷ Svensk Mjölk, Mejerifakta 2003

⁸ Schwarz et. al, 1982, sid. 16 ff.

⁹ Ahlgren et. al, 2000, sid. 2 ff.

omarbetning skulle kunna användas för den svenska mejeribranschen. Det är inte lämpligt att använda kvantitativa data i stor utsträckning.

En delfistudie är en framtidsstudie, som görs genom att expertutlåtanden insamlas och bearbetas på ett strukturerat sätt. På detta sätt får man tillgång till stora mängder kunskap, och eftersom informationen kommer från olika sakkunniga tillförs olika synvinklar. Då den svenska mejeribranschen är komplex och utvecklingen är beroende av många variabler är delfimetoden den, som bedöms lämpligast och som därför väljs.¹⁰

De ovan diskuterade punkterna kan nu sammanfattas till ett syfte för studien: *Studien syftar till att med hjälp av en delfiteknik utarbeta en bild av hur den svenska mejeribranschen kan se ut om fem år (2010), varvid alla tänkbara påverkande påverkande faktorer tas i beaktande, liksom alla tänkbara dimensioner av branschstruktur. Med mejeribranschen avses företag, som utgör det första ledet efter lantbrukaren och vars varor huvudsakligen säljs till slutkonsument från butikernas mejeridiskar.*

1.3 Tillvägagångssätt

Ett avgörande steg är val av deltagare till expertpanelen. De bör finnas en stor spridning på deltagarna. Tillfrågade är personer på beslutsfattande position inom de största svenska mejeriföretagen och personer från stora nordiska mejeriföretag, samt företrädare för svenska lokala mejerier. Vidare ingår akademiker och forskare kring livsmedelsindustrin och detaljhandeln från såväl svenska som nordiska universitet. Det är också önskvärt med företrädare från detaljhandelsföretagen samt från branschorganisationer. Då de tilltänkta deltagarna utsetts, tillfrågas de om de vill delta. Totalt sett tillfrågades drygt 20 personer. Av dessa avböjde sju, varför panelen består av tretton personer (se bilaga 1)

Delfitekniken innebär att undersökningsledaren presenterar ett antal scenarier för paneldeltagarna. Dessa scenarier ska omfatta de viktigaste drivkrafterna för förändring inom mejeriindustrin. De har utarbetats med hjälp av olika ekonomiska teorier samt med inspiration från artiklar i branschtidningar. Dessa drivkrafter är kärnan i delfistudien genom att utgjorde den första frågerundan (se kapitel 2). Deltagarna i panelen ombads ta ställning till vilka drivkrafter som är viktigast, vilka som över huvudtaget stämmer, samt vilka effekter de kan ha.

Då svaren från den första frågerundan inkom, bearbetades dessa (se avsnitt 5.2). Med utgångspunkt i vad experterna svarat konstruerades ett scenario om mejeribranschens utveckling de kommande fem åren. Detta skickades till samtliga panelmedlemmar, som fick ta ställning till detta, och det bildade därmed den andra frågerundan. Då svaren från experterna inkommit, revideras scenariet. Det reviderade, slutliga scenariet finns som avsnitt 6.1.

1.4 Uppsatsens struktur

För att ge läsaren en bakgrund till denna studie presenterar kapitel 2 den svenska mejeribranschen så som den ser ut idag. Här beskrivs marknadssituationen, karaktäristika för

¹⁰ Schwarz et. al., 1982, sid. 21 ff.

de viktigaste produkterna samt vissa jämförelser med utlandet. Sist i kapitlet presenteras de största svenska mejeriföretagen.

I kapitel 3 redogörs för hur delfistudier genomförs. I avsnitt 3.1 återfinns teorin för delfiteknik. Här behandlas hur man går till väga samt vilka faror som finns och vad man bör beakta. Flera metoder för hur delfistudier kan genomföras lyfts fram, och fördelar och nackdelar med respektive presenteras. Då den sista frågerundan genomförs med hjälp av ett scenario, behandlas under 3.2 hur framtidsscenarier tas fram. Avsnitt 3.3 beskriver hur scenarier kan användas inom delfistudier, och 3.4 behandlar delfiteknik och tillförlitlighet, det vill säga hur man kan motivera delfi i vetenskapliga studier. Förhållanden för denna studie skrivs i detta kapitel med kursiv text.

I kapitel 4 presenteras viktiga trender och drivkrafter för den svenska mejeriindustrin samt teori bakom dessa. Kapitlet är indelat så att varje underkapitel beskriver en trend eller drivkraft.

Kapitel 5 är denna studies empiri- och analyskapitel. Under 5.1 beskrivs arbetsgången för hur arbetet utförts. Resultat och kommentarer från den första frågerundan presenteras under 5.2, och den tredje frågerundan under 5.3.

Slutsatser samt en diskussion kring dessa presenteras i kapitel 6. I avsnitt 6.1 redovisas det slutgiltiga scenariot över den svenska mejeribranschen. Avsnitt 6.2 och 6.3 är diskussioner p, resultat och metod.

2. Den svenska mejeriindustrin

På produktionssidan står de tre största mejeriföretagen (Arla Foods, Skånemejerier och Milko) för drygt 90 % och de sju största för c:a 99 % av den totala mängden¹¹. Samtliga dessa är bondeägda kooperativa föreningar, och denna företagsform har sedan länge dominerat branschen. Endast ett fåtal mejeriföretag drivs idag som aktiebolag, där det största är Wapnö Gods¹².

Tabell 1. De största svenska mejeriföretagen. Källa: Nilsson & Björklund, 2003 sid. 172, 190.

	Invägning 2003 (ton)	Antal leverantörer
Arla Foods (Sverige)	2 160 000	6 900
Milko	410 000	1 800
Skånemejerier	402 000	1 100
Norrmejerier	188 000	1 500
Falköpings mejeri	65 000	220
Gevleortens mejeriförening	42 000	200
(Wapnö AB)	5 000	1

Under 2003 var den totala invägningen av mjölk i Sverige 3 206 000 ton. Som jämförelse kan nämnas att det i Danmark under samma år vägdes in 4 540 000 ton, och i Finland 2 399 000 ton. Mängden i Sverige invägd mjölk har sedan 2001 minskat något. År 2002 var den 3 226 000 ton och 2001 uppgick den till 3 290 000 ton.¹³

Den svenska mejeribranschen har varit, och är fortfarande till viss del, politiskt skyddad. Detta har sin förklaring i den svenska jordbrukspolitikerna fram till 1995, då Sverige gick med i EU, och därefter i den europeiska CAP (Common Agricultural Policy). CAP garanterar att mjölk, som mejerierna inte lyckas sälja på marknaden, köps in till ett garantipris. Detta höjer marknadspriset på mjölk, eftersom mindre volymer kommer ut på marknaden. Dessutom har mejeriföretagen ett garanterat lägsta pris.¹⁴

Konkurrenssituationen på mejerivaror ser olika ut beroende på vilken produkt som avses. Minst konkurren utsatta är basvaror såsom konsumtionsmjölk, grädde, yoghurt och filmjölk. Marknaden för dessa kännetecknas av relativt höga marginaler. Ostmarknaden är mer konkurren utsatt, och här finns även en stark utländsk närvaro. Distributionskanalerna för ost är också annorlunda. Starkast konkurren utsatt är mjölkpulver, som ofta säljs med förlust.

På den industriella marknaden, det vill säga de produkter som säljs vidare till andra förädlingsföretag, råder i stort sett fri konkurren. Andra livsmedelsföretag kan köpa mejeriråvaror från vilka företag de vill, såväl svenska som utländska. Logistiska och geografiska hinder finns dock. Många mejerivaror är färskvaror, som kräver kylda transporter och som har en begränsad hållbarhet.¹⁵ Tullhinder och hygieniska aspekter gör det svårt att handla med länder utanför EU.

¹¹ Svensk Mjölk 2002

¹² Nilsson & Björklund, 2003, sid. 172

¹³ Statistiska Centralbyrån, 2004.11.11

¹⁴ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 172

¹⁵ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 173

Merparten av de inarbetade varumärkena för syrade mjölkprodukter, gräddor mm ägs av de största mejeriföretagen. För ost är bilden till viss del annan. De stora svenska mejeriföretagen är även här starka, men också andra aktörer finns. Dessutom har ost sedan länge varit mer konkurrensutsatt från utländska aktörer.¹⁶

Arla Foods a.m.b.a. (Andelsselskab med begränsat ansvar) bildades 2000 som en sammanslagning av svenska Arla och danska MD Foods. Företaget, som numera är danskbaserat, blev genom fusionen det omsättningsmässigt tredje största mejeriföretaget i världen med en omsättning på 42 miljarder kronor per år. Arla Foods är också det klart dominerande företaget i Sverige och Danmark, med nästintill 80 % av produktionen i de båda länderna. Arla Foods har en mycket expansiv hållning, med mål att ha 10 % omsättningsökning per år. I årsredovisningen 2000-2001 förtydligades strategin för hur expansionen (bland annat) ska ske ”genom fusioner och uppköp av lönsam mejeriindustri på prioriterade marknader”.¹⁷ I september 2003 fusionerade Arla Foods engelska dotterbolag Arla Foods plc UK med Express Dairies plc., vilket skapade den största leverantören av mjölk och förädlade mejeriprodukter i Storbritannien.¹⁸ Långtgångna planer fanns även på en fusion med det nederländska Campina. I april 2005 gick fusionen om intet, men om den genomförts skulle det nya företaget ha blivit världens största medlemsägda mejeriföretag, med 21 000 medlemmar från Holland, Tyskland, Belgien, Danmark och Sverige. Den totala mjölmängden skulle blivit cirka 14 miljarder kilo per år.

Sett till mjölkvolym är Arla Foods Europas största mejeriföretag. Företaget erbjuder de flesta typer av mejeriprodukter samt produkter som jäs och margarin. Arla Foods satsar stort på produktutveckling, marknadsanalyser och reklam, och en stor del av sortimentet är att betrakta som högförädlade produkter. Produktion sker i flera länder både inom och utanför Europa, och försäljningskontor finns i 23 länder.¹⁹ Denna mix av produkter, högförädlade såväl som basvaror, produktion och försäljning över ett stort geografiskt område, samt produktion på licens gör Arla Foods till ett företag med kraftig differentiering.²⁰

Milko ek. för. är resultatet av en fusion år 2000 mellan Milko mejerier och NNP (Nedre Norrlands Producentförening).²¹ År 2000 bildades *Ostkompaniet HB*, där Milko och Skånemejerier äger vars 50 %.²² Av den totala ostproduktionen exporteras cirka 20 % till framför allt Finland, Tyskland, Grekland och USA.²³

Milko har 15 % av den svenska mjölkinvägningen och producerar ett flertal produkter såsom mjölk, filmjölk, yoghurt, messmör, smör och mjölkpulver.²⁴ En stor del av produkterna säljs på närmarknaden, som geografiskt sett är mycket stor.²⁵ Inom detta område bor dock endast omkring 1,2 miljoner människor, och befolkningsutvecklingen är negativ. Andra marknader för Milko är övriga Sverige och Europa.²⁶

¹⁶ Svensk Mjölk, 2003

¹⁷ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 182 ff.

¹⁸ Arla Foods (svenska webbplats), 2004.11.02

¹⁹ Arla Foods (svenska webbplats), 2005.04.28

²⁰ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 182 f.

²¹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 186

²² Milko, 2004-11-02

²³ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 187

²⁴ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 186

²⁵ Milko, 2004-11-02

²⁶ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 187 f.

Förutom samarbetet med Skånemejerier om ost inledde Milko 2001 samarbete med det finska investörägda företaget Ingman Foods Oy AB. Syftet med samarbetet var att bedriva produktutveckling, samt att få del av varandras marknader²⁷. I slutet av 2004 bildade Milko och Skånemejerier ett gemensamt bolag för tillverkning av Private Labelprodukter, Milko-Skånemejerier Private Label HB. Genom detta bolag ökar delägarna sin förhandlingsstyrka gentemot detaljhandeln, och de kan förlägga produktionen till den anläggning som för tillfället har ledig kapacitet²⁸.

Skånemejerier är Sveriges tredje största mejeriföretag med cirka 1 100 leverantörer²⁹. Skånemejerier söker nischa sig genom att saluföra nyttiga och naturliga produkter. En av Skånemejeriers mest lyckade satsningar är *ProViva*, som utvecklats tillsammans med bioteknikföretaget *Probi*. *ProViva* är den första produkt, som får säljas med ett så kallat produktspecifikt hälsopåstående³⁰. Skånemejerier har samarbete med ytterligare andra företag – bland annat sköts marknadsföringen av ost från Wanås gods.

För att underlätta kapitalanskaffning har Skånemejerier infört ett system med företagsinterna kvoter som berättigar till olika avräkningspriser, där man får att få del av vinst från de högförädlade varorna tvingas att satsa pengar i företaget³¹.

Utöver ovan nämnda företag finns ett flertal mindre mejeriföretag där *Norrmejerier*, *Falköpings mejeri*, *Gefleortens mejeri* och *Gäsene mejeri* är de viktigaste³².

Trots att *Wapnö AB*, som grundades 1998, inte producerar stora volymer, är en kort beskrivning av verksamheten försvarbar, då det är Sveriges största investörägda mejeri. Affärsidén är spårbarhet och närhet. På anläggningen i närheten av Halmstad hålls samtliga kor fria. Merparten av fodret produceras på gården. Det faktum att mejeriet ligger i anslutning till gården ger möjlighet till en exceptionell färskhet, och alla förpackningar märks med mjölkningstidspunkt och datum. Även om produktionen inte är ekologisk, läggs stort värde på djurvälstånd och miljöhänsyn.³³

Till en början såldes Wapnös produkter bara i Halmstad med omnejd. Varorna har trots att de är dyrare än Arla Foods och Skånemejeriers produkter blivit mycket populära, och säljs i dag från nordvästra Skåne till Göteborg. Sortimentet är ej så brett som de stora mejeriföretagens, men omfattar mjölk, filmjölk, yoghurt, gräddfil, grädde samt färskost.³⁴

²⁷ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 187

²⁸ Milko, 2004-12-15

²⁹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 182

³⁰ Skånemejerier, 2004-11-03

³¹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 173

³² Nilsson & Björklund, 2003, sid. 172

³³ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 190

³⁴ Wapnö, 2005-02-07

3. Studiens delfimetod

3.1 Delfistudier

Med delfiteknik görs studier genom att expertutlåtanden behandlas på ett strukturerat sätt³⁵. Metoden har framför allt använts för att göra framtidsstudier, men kan också tillämpas vid estimeringar av svårsmåta fenomen i nutid. Metoden tillämpades för första gången vid *The Rand Corporation* i Kalifornien³⁶, och användes till en början för att finna lämpliga militära strategier under det kalla kriget³⁷. Sedan dess har delfiteknik blivit en vanlig metod för framtidsstudier, speciellt sådana som kännetecknas av stor komplexitet och där många variabler spelar in³⁸. Delfiteknik används idag inom många områden och för många syften, allt från politik och samhällsvetenskap till naturvetenskapliga undersökningar³⁹. Ett vanligt användningsområde för delfistudier under de senaste åren har varit kartläggning av växthuseffekten och framtida väder- och klimatförändringar⁴⁰.

Förfarandet är i de flesta fall sådant att ett så kallat *monitor team*, bestående av en eller flera personer, undersöker det problem som är föremål för delfistudien. Med utgångspunkt från vilket problem man ämnar studera, vilken tidshorisont som studien gäller och vilken vetenskaplig nivå man önskar uppnå väljer monitorteamet ut en lämplig ”panel”, dvs. grupp av sakkunniga experter.⁴¹

Hur expertgruppen sammansätts beror på vilket ämne som studeras, vilken nivå undersökningen är på, vilka resurser man förfogar över samt har resultatet skall användas. I vissa fall är det önskvärt att samtliga experter har ungefär samma bakgrund, då samtliga därigenom kan se frågan från samma utgångspunkt. I andra fall kan det vara en styrka att samla sakkunniga, vars kunskaper har sitt ursprung från olika ställen, t.ex. en expertpanel med både yrkesverksamma personer och personer med akademisk bakgrund. I vissa fall kan till och med expertpanelen innefatta lekmän, det vill säga personer som påverkas av utfallen men som inte besitter särskilda kunskaper. De enskilda experternas svar är deras subjektiva om än välgrundade bedömning, varför det ofta är önskvärt att ha ett stort antal deltagare och en heterogen sammansättning av dessa.⁴²

Monitorteamet läser till en början in sig på ämnet i fråga och formulerar vilka mål man önskar uppnå. Därefter görs en problembeskrivning, och ett frågeformulär sammansätts. Problembeskrivningen och frågeformuläret skickas till medlemmarna i expertgruppen, som inom en angiven tid skall besvara och återsända dessa till monitorteamet.⁴³

Då svaren från expertgruppen inkommit, sammanställs dessa av monitorteamet. Processen kan fortsätta på olika sätt. Med utgångspunkt från expertgruppens svar kan sammanställas ett formulär med följdfrågor, som går tillbaka till expertgruppen för svar. Ett alternativ är att monitorteamet sammanfattar de inkomna svaren. Denna sammanfattning skickas till

³⁵ Schwarz et. al., 1982, sid. 12

³⁶ Schwarz et. al., 1982, sid. 12

³⁷ Virtanen, 1999, sid. 38

³⁸ Kennington, 1976 sid. 2 f.

³⁹ Virtanen, 1999, sid. 38

⁴⁰ Illinois Loop, 2004-05-27

⁴¹ Schwarz, et. al. 1982, sid. 12 f.

⁴² Häder, 2002, sid. 90 ff.

⁴³ Schwarz, et. al., 1982, sid. 12 f.

expertgruppen, som får möjlighet att avgöra om slutsatserna är rimliga samt komma med kommentarer eller tillägg. Detta ger experterna möjlighet att jämföra sina egna slutsatser med ”kollegornas”.⁴⁴

Enligt Virtanen är tre situationer möjliga. Det kan ha uppstått fullständig samstämmighet mellan alla experterna. I så fall kan man anse studien fullständig och slutsatserna blir relativt säkra. Detta är dock ovanligt. En annan möjlighet är att en generell samstämmighet uppstår, men att en eller ett fåtal ur expertgruppen är av annan åsikt. De experter, vars åsikter avviker från de övrigas, kan komma att byta åsikt efter att ha läst de övrigas åsikter, men om så inte är fallet bör denne/dessa noggrannare presentera och förklara sina tankar för att låta hela expertgruppen ta del av de argument och tankar som ligger bakom den avvikande slutsatsen. Den tredje möjligheten är att ingen gemensam slutsats kan skönjas. I så fall bör om möjligt frågeställningen ändras något, och ytterligare en frågerunda genomföras. Efter detta kan man förhoppningsvis identifiera en uppfattning, som delas av i alla fall några.⁴⁵

Då experternas svar på frågorna från den andra rundan inkommit, bearbetas dessa. Man kan välja mellan att sammanställa svaren till en färdig rapport eller att genomföra ytterligare en eller flera frågerundor. Hur många frågerundor man genomför beror bland annat på hur komplext ämnet är, hur säker prognos man vill uppnå, samt vilka resurser man kan lägga ner på studien. Enligt Schwartz bör en delfistudie omfatta minst två frågerundor, dvs. den första då expertgruppen för första gången behandlar ämnet, och en andra, då expertgruppen korrigerar och omarbetar sina svar från den föregående omgången. Denna andra runda är viktig för att inga missförstånd eller misstolkningar ska uppkomma i kommunikationen mellan monitor teamet och expertgruppen.⁴⁶

Sedan delfitekniken för första gången användes i början på 50-talet har flera tillvägagångssätt och varianter utarbetats. Till en början användes metoden främst för att estimerade kvantitativa variabler. Frågeformulären är i sådana studier utarbetade så att experterna får mycket detaljerade frågor, som de ska försöka skatta storheter för, t.ex. ”inom hur många år är det sannolikt att något ska inträffa”, ”eller hur många enheter av något kommer att produceras om 20 år”.⁴⁷ Fördelen med att göra studien på detta sätt är framför allt att svaren blir lätta att tyda, sammanfatta och jämföra, men tillvägagångssättet medför att expertpanelen får liten frihet att komma med egna idéer. De flesta delfistudier, som genomförts på senare tid, har inte försökt estimerade mätbara variabler utan har snarare inriktats mot sannolika karaktärsdrag för ett förhållande eller utveckling eller såsom brainstorming för få nya idéer.⁴⁸

I de flesta delfistudier brukar det eftersträvas att det finns liten kommunikation mellan experterna. Man vill undvika att experterna, innan de presenterat sina egna åsikter, påverkas av varandra. Detta ger möjlighet till många idéer. I vissa fall kan man dock uppnå bättre resultat genom att expertpanelens medlemmar träffas för att diskutera och analysera ämnet i fråga, så kallade delfikonferenser.⁴⁹ *Denna studie är inte möjlig att genomföra med hjälp av delfikonferenser, dels på grund av geografiska avstånd, dels på grund av den tidsåtgång som skulle krävas av expertpanelens medlemmar.*

⁴⁴ Häder, 2002, sid. 24

⁴⁵ Virtanen, 1999, sid. 39

⁴⁶ Schwarz, et. al., 1982, sid.

⁴⁷ Höijer, 1997, sid. 3

⁴⁸ Häder, 2002, sid. 24 ff.

⁴⁹ Schwarz, et. al. 1982, sid. 13

Delfitekniken har kritiserats för att den inte är lika pålitlig och säker som andra metoder, t.ex. trendextrapolering eller matematisk modellering. Trots detta har den blivit populär, men ses som en ”sista utvägens metod”, det vill säga den man tar till när ingen annan metod är möjlig, eller där andra metoder skulle bli för kostsamma.⁵⁰ Den används då svårsmätbara variabler hanteras eller då resultatet är beroende av så många variabler att det inte är möjligt att konstruera en matematisk modell⁵¹. *En framtidsstudie av den svenska mejeribranschen uppfyller båda kraven på komplexitet och svårsmätta variabler, varför metodvalet torde vara riktigt.*

Vid genomförandet av en delfistudie är det viktigt att ha i åtanke att experterna ger subjektiva bedömning. Naturligtvis kan experterna genom matematiska beräkningar eller empiriska undersökningar komma fram till sina svar. Detta är dock ovanligt, eftersom det i dessa fall sällan är nödvändigt att genomföra studien med delfiteknik. Särskilt uppmärksam på vad som kan tänkas vara subjektiva bedömningar bör man enligt Häder vara, då expertpanelen till stor del består ut av personer, som är intressenter för det företag eller den bransch som studeras.⁵²

Som synes finns det flera varianter. Sackman gjorde 1975 en jämförelse mellan 150 delfistudier, och kom till slutsatsen att det varken fanns någon tydlig definition eller tydliga riktlinjer för hur delfistudier ska genomföras⁵³. Det har heller aldrig förts någon ingående diskussion för vad som egentligen kan anses vara en delfistudie⁵⁴.

3.2 Framtidsstudier med hjälp av scenarier

Det är vanligt att man använder scenarier vid framtidsstudier. Det finns en uppsjö av förfaringssätt för att skapa scenarier, varför det är svårt att hitta tydliga riktlinjer. Det är heller inte bara metoden, med vilken scenariet görs, som varierar – även innebörden av själva ordet scenario är diffus. Enligt Schwartz kan innebörden generaliseras till tre grupper⁵⁵:

1. En hypotetisk utveckling eller situation
2. En utveckling beskriven såsom orsak av handlingar, som görs av flera aktörer
3. En önskvärd eller icke önskvärd utveckling eller situation

De scenarier, som används i denna studie, kan sägas vara en kombination av 1 och 2, då de beskriver en hypotetisk utveckling, som följer av handlingar från ett flertal samtliga aktörer på marknaden för mejerivaror .

Tidigare ansågs scenarieskapande vara en egen metod för framtidsstudier. Betydelsen har dock i många sammanhang kommit att ändras till att bli något som skapas med hjälp av andra metoder. Vanligt är att med hjälp av spelteori, matematisk modellering, trendextrapolering, eller som i denna studie med en delfistudie, skapa scenarier.⁵⁶

⁵⁰ Häder, 2002, sid. 23

⁵¹ Schwarz, et. al., 1982 sid. 13

⁵² Häder, 2002, sid. 122

⁵³ Häder, 2002, sid. 22

⁵⁴ Häder, 2002, sid. 23

⁵⁵ Schwarz, et. al. 1982, sid. 28

⁵⁶ Schwarz et. al., 1982, sid. 23 ff.

Enligt Schwarz et. al. bör ett bra scenario uppfylla vissa kriterier. Det bör ha relevans, alltså enbart behandla kärnfrågan. Vidare bör det vara rationellt uppbyggt, det vill säga konstruerat efter noga övervägande av samtliga möjliga konsekvenser av olika skeenden. Till sist bör scenariet vara konsistent. Ett bra scenario bör bygga på väl underbyggda fakta.⁵⁷

3.3 Delfiteknik och scenarier

Denna studie görs som en kombination mellan delfiteknik och scenarier. Att kombinera dessa två är inte ovanligt, men även här finns olika submetoder. En möjlighet är att man låter expertpanelen från början utforma ett scenario, som genom en eller flera delfirundor modifieras och ändras. *Ett sådant projekt görs lämpligen med delfikonferenser, men som tidigare nämnts är delfikonferenser inte möjliga för detta projekt.*⁵⁸

En annan möjlighet är att monitorteamet skapar ett antal scenarier och därefter låter expertpanelen lämna synpunkter på dessa. Ett sådant projekt är lättare att styra i den riktning, som monitorteamet önskar, och är också den metod jag väljer att använda.⁵⁹

Till detta projekt har mycket inspiration hämtats från Höijers Telematics In Urban Transports (1997). Höijer har med hjälp av scenarier gjort en delfistudie för att kartlägga framtida möjliga transportsystem⁶⁰. Till en början samlas genom litteraturstudier olika komponenter för att bygga upp scenarierna. För att få god grund bör en stor del av källorna vara vetenskapliga studier, men för att få med färsk influens kan även till viss del artiklar från branschlitteratur och andra ickevetenskapliga källor användas. Scenarierna beskriver skilda möjliga utvecklingar, men tanken är inte att expertpanelen ska välja ut en av dessa såsom mest sannolik, utan ta ställning till alla komponenter, och kommentera hur troliga dessa är, samt komma med alternativa förslag till påståenden som inte anses rimliga.⁶¹ Höijer väljer att genomföra kontakten med expertpanelen genom en mängd detaljerade frågor, där expertpanelens deltagare får gradera sannolikheten för olika skeenden. *Jag finner det lämpligare att använda "fria" svar, och hoppas på detta sätt få in fler influenser än jag får från litteraturstudien.*

3.4 Delfistudier och tillförlitlighet

Att använda delfistudier i vetenskaplig text är komplicerat, då resultatet är avhängigt av subjektiva svar från ett antal personer, och det är sällan möjligt att få statistisk säkerhet, eftersom experterna är valda på grund av sina kunskaper och ej slumpmässigt utvalda⁶². Det finns otaliga exempel på när de, som egentligen borde vara mest insatta i ett ämne, helt missbedömt situationen. Albert Einstein menade 1932 att det inte fanns minsta tecken på att vi någonsin kommer att kunna utveckla atomenergi, och Thomas J. Watson, ordförande för IBMs styrelse menade 1943 att världsmarknaden kommer att efterfråga totalt sett tre datorer,⁶³. Anledningen är att även de mest sakkunniga inte alltid har full inblick.

⁵⁷ Schwarz et. al., 1982, sid. 26 f.

⁵⁸ Höijer, 1997, sid. 4 ff.

⁵⁹ Höijer, 1997, sid. 5 ff.

⁶⁰ Höijer, 1997, sid. 2 ff.

⁶¹ Höijer, 1997, sid. 9 ff.

⁶² Häder, 2002, sid. 37

⁶³ Häder, 2002, sid. 28

Länge var Norman Dalkeys ansats att 1+n personer alltid visste lika mycket eller mer som 1 person ett av huvudargumenten för delfiteknikens legitimitet⁶⁴. Emellertid är det svårt att påvisa att informationskvaliteten ökar proportionellt med antalet personer. Det är istället ofta så att med ökat önskat antal deltagare i expertpanelen ökar risken att någon med bristfälliga kunskaper tas med.⁶⁵ Om många experter deltar och det kan antas att samtliga inte besitter kunskap omfattande hela studien, finns en möjlighet att låta personerna gradera sin kunskapsnivå i varje enskild fråga⁶⁶. *Då samtliga experter i denna studie antas vara mycket insatta i den svenska mejeribranschen, är ett sådant förfarande dock inte nödvändigt.*

Beroende på vilken typ av delfistudie som genomförs finns det olika metoder för att öka den vetenskapliga säkerheten. I denna rapport används delfi för två syften, nämligen för att tillföra nya idéer samt för att estimeras sannolikheten för olika skeenden. Då delfiteknik används som ”brainstorming” kan resultaten säkerställas och vidareutvecklas genom att de nya idéerna jämförs med vetenskaplig text eller vetenskapliga modeller⁶⁷. Delfi med syfte att bestämma sannolikheter är svårare att pröva⁶⁸. *I denna studie sökes detta problem åtgärdas genom val av en heterogen expertgrupp med deltagare från flera länder och företag/organisationer.*

Häder menar att det är oväsentligt att fråga sig om svaren från delfistudien är ”sanningen”. Det är inte möjligt att nå samma exakthet som vid t.ex. matematiskt vetenskapliga modeller. Istället bör man fråga sig om informationen, som erhålls genom undersökningen är värdefull eller givande⁶⁹. Delfiteknik är vanlig inom såväl den akademiska världen som i näringslivet. En studie år 2000 visade att bland de till omsättningen 200 största tyska företagen var delfi den tredje vanligaste prognosmodellen⁷⁰.

Ett annan fråga är huruvida det är lämpligt att i frågeformulär, utformade som scenarier eller beskrivningar av skeenden, ta med källhänvisningar för varifrån informationen hämtats. Fördelar med att göra detta är att det kan verka förtydligande, samt att det påvisar seriositet. Ett problem med källhänvisningar är dock att detta kan tvinga deltagarna i expertpanelen att säga emot erkända forskare och kollegor.⁷¹ *Av denna anledning utelämnas källhänvisningar i frågeformulären i denna studie .*

Om ej samtliga experter väljer att delta är det i delfistudier ej lika alvarligt som i statistiska undersökningar. Det gäller dock att säkerställa att de som valt att delta representerar en sådan heterogenitet som på förhand var önskad. *I denna studie deltog ett fåtal av experterna enbart i första eller andra frågerundan, men total sett får spridningen anses vara näst intill likvärdig med den initiala.*

⁶⁴ Häder, 2002, sid. 39

⁶⁵ Häder, 2002, sid. 39

⁶⁶ Häder, 2002, sid. 25

⁶⁷ Häder, 2002, sid. 31

⁶⁸ Häder, 2002, sid. 37

⁶⁹ Häder, 2002, sid. 38

⁷⁰ Häder, 2002, sid. 37

⁷¹ Häder, 2002, sid. 31 ff.

4. Trender och drivkrafter

En kondensering av texten i detta kapitel har sänts ut till deltagarna i expertpanelen tillsammans med ett antal frågor. Detta utgör den första frågerundan i projektets delfistudie. Detta dokument finns som bilaga 2.

4.1 Dagligvaruhandelsföretagen får ökad makt över sina leverantörer

Den europeiska detaljhandeln ändrar karaktär. Detaljhandelsföretagen blir färre och större, men utvecklingen går även mot att de själva sköter allt större del av distribution och marknadsföring av de varor de saluför. De redan stora detaljhandelsföretagen etablerar också strategiska allianser med varandra, där flera företag kan samordna inköp, och genom den oligopsonmakt och de stora volymer de därigenom uppnår, förhandla sig till stora rabatter.⁷² Små producenter kan ofta inte producera tillräckligt stora volymer för att ens handla med de stora allianserna av dagligvaruhandelsföretag, och riskerar därmed att slås ut från marknaden⁷³. Denna utveckling stärks av att utländska lågpriskedjor etablerar sig i Sverige, vilka av tradition ställer fler och starkare krav på sina leverantörer. Detta är emellertid ingen nyhet; Nilsson skrev redan 1990 att denna utveckling är att vänta⁷⁴.

Dagligvaruhandelns egna varumärken (Private Label) erövrar idag marknadsandelar. Från att ha haft nästan inga egna varumärken, har idag nästan alla svenska dagligvaruhandelsföretag sådana. Detta oroar producenterna, eftersom de därmed förlorar konsumentkontakten, vilket försätter dem i en underlägsen position. Då kunderna blir lojala med handelns egna varumärken istället för med de traditionella, kan dagligvaruhandeln lätt byta ut en leverantör, utan att kunden märker någonting. Detta ökar prispressen, vilket förflyttar vinsterna från producenterna till dagligvaruhandeln, och kan leda till lägre priser för konsumenterna. Det kan också leda till att mejeribranschen får svårigheter med att upprätthålla en högkvalitativ produktutveckling.⁷⁵

4.2 Samarbete och vertikal integration

Producenterna har i stor utsträckning försökt hindra utvecklingen mot ökning av handelns egna varumärken, men utan framgång. Denna utveckling sker i hela Europa och USA, och det vore därför kanske lämpligare för producenterna att istället försöka tillmötesgå dagligvaruhandeln, och därmed få en chans att styra utvecklingen i en för den själva lämplig riktning.⁷⁶

De svenska dagligvaruhandelsföretagen är idag utsatta för ett hårt konkurrenstryck från utländska aktörer och har behov av att differentiera sig från sina konkurrenter. Här spelar de egna varumärkena en viktig roll. Därför är dagligvaruhandelsföretagen inte betjänta av kortsiktiga (men billiga) kontrakt med leverantörer. För att kunna bygga upp en god image och erbjuda produkter, som inte konkurrenterna har, krävs samarbete mellan producenter och

⁷² Nilsson & Björklund, 2003, sid. 41 f.

⁷³ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 42

⁷⁴ Nilsson, 1993, sid. 202

⁷⁵ van der Krogt, 2003, sid. 2 f

⁷⁶ van der Krogt, 2003, sid. 7 f

handeln. Således kan inte dagligvaruhandelsföretag pressa producenterna hårt eller spela ut dem mot varandra.⁷⁷

Van der Krogt menar att en lyckosam utveckling för alla parter vore ett närmare samarbete mellan producenter och handeln. Genom skräddarsydda kontrakt, olika styrningsmekanismer och gemensamma arbetsgrupper vid framtagning av nya produkter skulle en utveckling som passar alla parter kunna uppstå. På detta sätt kan dagligvaruhandelskedjorna få tillgång till den kompetens, som producenterna besitter inom produktion och produktutveckling, och kan därmed erbjuda unika produkter, som konkurrenterna inte har i sina sortiment. Producenterna blir vinnare, eftersom de genom dagligvaruhandelsföretagen får tillgång till nya marknader för sina produkter.⁷⁸

Vid upprättandet av nära samarbeten krävs stora så kallade relationsspecifika investeringar. Dessa investeringar kan vara i såväl fysiskt kapital som i humankapital, och har stort värde för kommunikationen mellan dessa parter, men är i övrigt inte av stort värde.⁷⁹ Om båda parter satsat stora summor på sådana investeringar, har såväl dagligvaruhandlaren som producenten mycket att förlora på att bryta samarbetet.⁸⁰

Konsumenterna ställer allt högre krav på livsmedelsprodukter. Det gäller krav på hur varorna processats men också på hur råvarorna producerats. För att dagligvaruhandeln ska kunna erbjuda de produkter som konsumenterna efterfrågar krävs alltmer samarbete mellan olika led i livsmedelsproduktionen. Vertikal integration sker från alla plan, genom att producentägda företag tar sig längre fram i förädlingskedjan, och genom att dagligvaruhandeln går bakåt i förädlingskedjan och sköter en del av förädlingen själv.⁸¹

Samarbeten mellan handel och producenter i form av gemensam förädling och licensavtal, där producenterna producerar varor exklusivt för ett visst dagligvaruhandelsföretag, blir allt vanligare. Mängden tillgänglig information är en viktig faktor för hur samarbeten mellan olika led i livsmedelsproduktionen fungerar. Det företag, som har mest information, har också möjlighet att göra större vinster samt möjlighet att föra över en del av risken på motparten.⁸²

Vertikal integration, om den genomförs på rätt sätt, medför ökat värde på det som produceras, samt lägre pris till slutkonsumenten. Mindre aktörer, som ställs utanför samarbeten, får dock problem med lägre pris och på sikt svårigheter med produktutveckling och marknadsföring.⁸³

4.3 Större och starkare mejeriföretag

Lantbrukskooperativa företag kännetecknas av stordriftsfördelar. Om två eller flera kooperativa företag agerar på samma marknad, kommer det största sannolikt att göra större vinster, vilket medför att det kan ge ett högre pris till sina medlemmar. Detta gör att fler leverantörer söker sig till det största företaget, som då kan göra ännu större vinster. De mindre

⁷⁷ van der Krogt, 2003, sid. 2 f

⁷⁸ van der Krogt, 2003, sid. 2 f

⁷⁹ van der Krogt, 2003, sid. 11 f

⁸⁰ van der Krogt, 2003, sid. 12

⁸¹ Rogers & Royer, 1998, sid. 24 f

⁸² Rogers & Royer, 1998, sid. 24 f

⁸³ Rogers & Royer, 1998, sid. 96

företagen slås därför ut, blir uppköpta av eller fusioneras med det större företaget. Av denna anledning har många monopolsituationer uppstått, varför konkurrensen ofta fungerar dåligt.⁸⁴

Ett kooperativt förädlingsföretag i monopolsituation behöver dock inte vara av ondo. Eftersom företaget ägs av leverantörerna, har det inga incitament att utöva makt som monopsonist (enda uppköpare), och eftersom det inte kan styra de volymer dess medlemmar producerar kan det inte heller utnyttja sin monopolsituation.⁸⁵

Stordriftsfördelarna har sin grund i den verksamhet som företagen bedriver. Att transportera råvaror från primärproducenter till den första förädlings- eller förvaringsstationen blir billigare, då volymerna är stora. Att genomföra det första steget i förädlingsprocessen, att omvandla råvarorna till homogena och lagringsdugliga produkter, är också en verksamhet som lätt kan standardiseras och automatiseras, varför även här stordriftsfördelar finnes.⁸⁶

En större organisation har ofta mer information än mindre. *Alltså har ett större företag, som förhandlar med ett mindre, ett övertag, inte bara för att det kan utöva monopol- eller monopsonmakt, utan även därför att det i de flesta fall besitter en större mängd information.⁸⁷

Världens mejeriindustri blir alltmer koncentrerad. Under perioden 1998-2002 gjorde EU:s femton största mejeriföretag drygt 200 uppköp, fusioner och allianser. Utvecklingen i USA ser liknande ut. De företag som inte följer med i denna koncentrationsvåg riskerar enligt van der Krogt att råka illa ut. Deras konkurrenskraft minskar då de inte längre är lika dominerande⁸⁸. Statistik visar på en tydlig trend att större företag har högre vinstmarginaler. Större företag har också högre avkastning på det egna kapitalet och bättre finansiella lösningar. Inom livsmedelsindustrin är det vanligt att större företag vid fusioner betalar åtskilligt över motsvarande substansvärdet för det införlivade företaget, eftersom de förväntar sig stordriftsfördelar. I alla länder med lantbrukskooperativa företag har fusioner skett.⁸⁹

Mindre mejeriföretag kommer inte att kunna få samma pris för sina produkter då de inte kan uppnå tillräckligt stora produktionsvolymer. De företag som inte expanderar kommer på sikt inte heller att kunna satsa lika mycket på produktutveckling och marknadsföring, vilket kommer att dra ner deras framtida vinster.⁹⁰

Enligt van der Krogt finns sex typer av interorganisatoriska sammanslagningar och strategiska samarbeten:

1. Uppköp
2. Fusion
3. Strategiska aktieinnehav
4. Samägda dotterbolag
5. Licensavtal
6. Explorativa samarbetsavtal

⁸⁴ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 71

⁸⁵ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 71

⁸⁶ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 70 f

⁸⁷ Rogers & Royer, 1998, sid. 63

⁸⁸ van der Krogt, u.å., sid. 1

⁸⁹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 69 f

⁹⁰ van der Krogt, u.å., sid. 1

De kooperativa företagen anpassar sina samarbeten efter de möjligheter som de har. Kooperativa företag är i allmänhet riskaverta, och har svårt att anskaffa nytt kapital. Samarbetsformerna fusion, licensavtal och explorativa samarbeten är de som kräver minst kapital och medför minst risk. Därför är dessa de vanligaste för de svenska mejeriföretagen.⁹¹

4.4 Omstrukturering och nya organisationsformer

Kooperativa företag är enligt van der Krogt riskaverta. De är obenägna att medverka i projekt, eller göra investeringar, som inte är mycket säkra. Detta beror bl a på den så kallade dubbla beslutsstrukturen, där både styrelsen och ledningsgruppen granskar affärsmöjligheterna. Andra anledningar till att kooperativa företag är riskaverta är principen *en medlem en röst*, som gör att många intressen måste jämkas, samt avsaknaden av individuella äganderätter samt medlemmarnas begränsade möjlighet att differentiera sitt eget risktagande.⁹²

Kooperativa företag har också svårigheter vid kapitalanskaffning. Eftersom endast medlemmar kan vara ägare till kooperativa företag utestängs dessa företag från kapitalmarknaden. De kan inte som aktiebolag genomföra nyemissioner. De enda sätten för kooperativa företag att få kapitaltillskott är att medlemmarna godkänner att en del av vinsten används till investeringar istället för att gå tillbaka till medlemmarna, att medlemmarna investerar i föreningen, eller att föreningen får nya medlemmar, t.ex. genom en fusion.⁹³

Särskilt kritiska blir problem med kapitalanskaffning för de mindre mejeriföreningarna. Dessa kommer för att överleva tvingas att nischa sig kraftigt. Detta kan ske mot en geografisk marknad, eller mot ett specifikt marknadssegment långt fram i förädlingskedjan. För att specialisera sig på en viss typ av högförädlade produkter krävs stora investeringar i teknologi och forskning och utveckling. För att få kapital tillräckligt för sådana investeringar kan de behöva omstrukturera sig organisatoriskt. Den traditionella kooperativa formen ger inte tillräcklig tillgång på riskkapital, varför alternativa kooperativa former är att föredra.⁹⁴

På Irland har tre av de fyra största mejeriföretagen sedan 1980-talet omvandlats till helt eller delvis investörägda bolag (så kallade *externentreprenöriella kooperativ*). De irländska mejeriföretagen omstrukturerade sig framför allt för att kunna expandera utomlands, men förfarandet är intressant även för företag som vill få kapitaltillskott för att kunna utveckla produkter eller marknadsföra sig.⁹⁵

Man skiljer på internentreprenöriella- och externentreprenöriella företag. De förra är företag som ägs av medlemmarna individuellt och där äganderätterna är omsättningsbara. På detta sätt motiveras den enskilde medlemmen att satsa mer kapital i företaget som därigenom kan göra större investeringar. Det enda större exemplet på denna Kooperation i Sverige är *Lyckeby stärkelsen* i Blekinge. Ett entreprenöriellt kooperativ har tydligare definierad äganderätt. Externentreprenöriella företag kan även ta kapital från utomstående källor genom att en större eller mindre del av föreningen förs över i ett dotterbolag, som ägs gemensamt av föreningen

⁹¹ van der Krogt, u.å., sid. 15

⁹² van der Krogt, u.å., sid. 1 f

⁹³ van der Krogt, u.å., sid.

⁹⁴ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 191 f.

⁹⁵ Gunnarsson, 1999, sid. 43 ff.

och utomstående aktörer. I Sverige finns inget större kooperativ med denna företagsform, men som exempel kan finska *Atria* nämnas.⁹⁶

4.5 Import av mejerivaror

Den monopolsituation som de svenska mejeriföretagen befunnit sig i inom många marknader har lett till ineffektivitet. Företagen har länge varit skyddade genom olika politiska beslut och det har funnits en solidaritet mellan olika kooperativa föreningar om att inte konkurrera⁹⁷. Denna ineffektivitet kan göra det svårare för de svenska mejeriföretagen att stå emot konkurrens från internationella företag⁹⁸. Konsumtionsmjölk har låg priselasticitet, vilket inte ger mejeriföretagen incitament att sänka priset⁹⁹.

Ökad integration inom EU samt lägre produktionskostnader och högre effektivitet i Sveriges grannländer gör det sannolikt att de svenska mejeriföretagen kan förvänta sig ökad konkurrens från utländska mejeriföretag¹⁰⁰. Mejeriprodukter är dock färskvaror med begränsad hållbarhet vilket försvårar handelns val av andra leverantörer. En annan konkurrenshämmande faktor är att logistiken för mejerivaror är komplicerad. Butikerna har ett brett sortiment, och givetvis är det kostnadseffektivt om så få företag som möjligt sköter distributionen. Situationen skulle dock förändras om konsumenterna i högre grad efterfrågade så kallade UHT-behandlade produkter, det vill säga produkter behandlade så att de inte behöver förvaras kallt, och med en hållbarhet på flera månader.¹⁰¹

Importen av mejerivaror skulle till viss del kunna motverkas av att konsumenterna eftersträvar svenskproducerade varor. Mervärdet för svenska varor torde dock inte vara nog stort för att i någon större grad kunna motverka ökad import. Att en produkt är tillverkad av ett kooperativt företag medför inte heller något mervärde att tala om¹⁰².

4.6 Export av mejerivaror

Av EU:s tio nya medlemsländer har flertalet en mycket ineffektiv jordbrukssektor. Många gårdar har bara några enstaka kor, och med nya krav på hygien och med sänkt lönsamhet väntas en del av mejeriproduktionen i Öst- och Centraleuropa att slås ut. Minskad mjölkproduktion i kombination med ökad konsumtion som följd av ökat välbefinnande kan öka dessa länders import av mejerivaror, till exempel från Sverige.¹⁰³

Samarbeten med dagligvaruhandelsföretag kan hjälpa svenska mejeriföretag att öka exporten. De samarbeten och fusioner, som skett med utländska företag, kan vara en kraft för ökad export, men kan givetvis också leda till en ökad import.

⁹⁶ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 144 ff.

⁹⁷ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 175

⁹⁸ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 174

⁹⁹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 175

¹⁰⁰ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 179

¹⁰¹ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 175

¹⁰² Brusvall, 2004 sid. 4 ff.

¹⁰³ Ingvarsson, 2003

Värdet av den svenska exporten av mejerivaror har legat på en konstant nivå sedan 1997. Mätt i ton noteras dock en viss ökning från 78 600 ton 1997 till 82 100 ton 2002.¹⁰⁴

4.7 Vegetabiliska produkter

Jurgen Jensen skriver i en artikel i den holländska branschtidningen *ZuivelSicht* (31 mars 2004) att man räknar med en kraftig ökning av försäljningen av mjölkliknande produkter baserade på vegetabiliska substanser, till exempel soja eller havre. Utvecklingen har gått snabbt, och med hjälp av nya teknologier kan man idag på vegetabilisk väg producera produkter som till både smak och konsistens liknar mjölk eller andra mejeriprodukter. I Sverige konsumeras idag inga anseende volymer sojamjolk, även om flera företag, till exempel *Carlshamn Mejeri*, har produktion. I USA står sojaprodukter idag för c:a 2 % av den totala konsumtionen, och den andelen förväntas att på bara sex år ha ökat till närmare 10%. I Storbritannien köper idag 5% av konsumenterna varje vecka någon sojaprodukt som ersättning för mejerivaror.¹⁰⁵

Soja som ersättning för mjölk marknadsförs på ungefär samma sätt som mjölk – såsom nyttigt och hälsosamt. Detta skulle kunna leda till att de traditionella mejeriprodukterna uppfattas som ohälsosamma. År 1999 godkände det amerikanska *Food and Drug Administration* påståendet att soja kan minska risken för hjärt- och kärlsjukdomar, och det finns fler åkommor som sojaprodukter anses vara bra för. Dessutom har de vegetabiliska produkterna fördelar av att de kan konsumeras av laktosintoleranta personer, samt av de som av andra anledningar inte dricker mjölk.¹⁰⁶

4.8 Ökad konkurrens från andra livsmedels- och dryckesproducenter

Alltmer högförädlade mejeriprodukter kommer ut på marknaden, varvid det blir diffust vad som är en mejerivara. De högförädlade produkterna är de som ger mejeriföretagen högst vinst, vilket kan locka nya aktörer.

Om konkurrensen står mellan ett kooperativt och ett investörägt företag, som i övrigt har samma förutsättningar har det kooperativa företaget en konkurrensfördel. Det investörägda företaget måste göra vinster som kan ge utdelningar till dess aktieägare, medan det kooperativa företaget även måste se till sina medlemmars vinster. För ett kooperativt företags medlemmar kan det till och med vara lönsamt att subventionera företaget i någon form för att det ska kunna öka produktionsvolymen och genom stordriftsfördelar ge ett högre råvarupris. Eftersom ett kooperativt företags vinst avser både medlemmarnas och förädlingsverksamhetens kan det kooperativa företaget göra vinst där investörägda företag inte skulle lyckas.¹⁰⁷

Stora internationella dryckesföretag är emellertid ofta mer kapitalstarka än de kooperativa mejeriföretagen, varför de lättare kan bedriva produktutveckling och marknadsföring. De

¹⁰⁴ Jorbruksstatistisk årsbok, 2003, sid. 247 ff.

¹⁰⁵ Jensen, 2004

¹⁰⁶ Jensen, 2004

¹⁰⁷ Nilsson & Björklund, 2003, sid. 71

stora dryckesföretagens produkter finns ofta närmare kassorna i butiken, vilket är en konkurrensfördel.¹⁰⁸

The Coca Cola Company har sedan en tid bedrivit produktion av mjölkbaserade produkter. Som ett led i Coca Colas expansion mot mejerisektorn köpte i maj 2004 *The Central Bottling Company* (Coca Cola Israel) Israels tredje största mejeri, det kooperativa *Tara*.¹⁰⁹ I februari 2004 beslutade även *Pepsi* att ge sig in på marknaden för mjölkbaserade drycker¹¹⁰. Det är inte heller bara renodlade dryckesföretag som etablerar sig på mjölkdrycker. *Unilever Bestfoods*, som länge agerat på denna marknad, lanserade nyligen i Sverige mjölkdrycken *Becel pro.active* som marknadsförs med dess kolesterolsänkande egenskaper¹¹¹.

¹⁰⁸ Beverage World, 2004-11-11

¹⁰⁹ Beverage World, 2004-05-11

¹¹⁰ Kärnfullt från Svensk Mjök, Nummer 3 2004

¹¹¹ UniLever, 2004-06-28

5. Empiri och analys

5.1 Arbetsförlopp

I månadsskiftet september-oktober 2004 sändes via email en förfrågan till de tilltänkta deltagarna i studiens expertpanel. Totalt sett skickades denna förfrågan till 23 personer. Svar kom från nitton, och av svaren var fjorton jakande och fem nekande. En lista över de personer som deltagit i minst en av studiens två frågerundor återfinns i bilaga 1.

I mitten av oktober inleddes den första frågerundan, och efter en knapp vecka kom de första svaren. Efter påminnelse två dagar efter det sista angivna datumet för svar hade tretton svar inkommit. Tursamt nog var heterogeniteten bland de tretton som svarat nästan lika stor som bland de ursprungligt tilltänkta 23.

Då det bedömdes att inga fler svar var att vänta från den första frågerundan, sammanställdes svaren för att skapa ett scenario till den andra frågerundan. Det första momentet i detta arbete var att sortera delsvar i två kategorier: ”Ny information” och ”synpunkt på utskickad information”. De båda olika typerna av information måste behandlas olika. För synpunkter på utskickad information, till exempel att ett påstående inte är riktigt eller är av försumbar betydelse, ställdes kriteriet att minst en tredjedel av deltagarna skulle hävda så för att en större ändring av materialet skulle göras. Då endast ett fåtal var av en viss mening, gjordes i ett par fall istället en nedtoning av det aktuella påståendet. För helt ny information räckte det med att en av expertgruppens deltagare påstod något. Denna nya information togs med för att bli prövad i den andra frågeomgången.

Andra frågerundan inleddes i början av 2005. Ett scenario med utvecklingen för den svenska mejeribranschen skickades ut, och de tretton kvarvarande experterna ombads lämna kommentarer (scenariet samt tillhörande frågor finns som bilaga 3). Totalt sett inkom elva svar. Den andra frågerundan gav inte upphov till stora ändringar. Merparten av svaren var bekräftelser. Mindre ändringar har dock gjorts. Det slutgiltiga scenariet finns i avsnitt 5.5.

På den andra frågerundan inkom totalt elva svar. I tabell 2 är expertpanelens deltagare uppdelade efter nationalitet och profession. Som synes har en god spridning erhållits enligt båda dessa kriterier. Deltagarna från andra länder än Sverige (i detta fall från Finland, Norge och Danmark) redovisas samlade under ”Övriga Norden” för att det inte ska vara möjligt att utskilja enskilda personer.

Tabell. 2 Fördelning av expertpanelens deltagare. Tal inom parantes anger antalet svar på den första frågerundan.

	Sverige	Övriga Norden	S:a
Mejeriföretag	2 (3)	1 (2)	3 (5)
Branschorganisation	0 (0)	1 (1)	1 (1)
Universitet el. motsv.	1 (1)	3 (3)	4 (4)
Dagligvaruhandel	3 (3)	0 (0)	3 (3)
S:a	6 (7)	5 (6)	11 (13)

5.2 Resultat från första frågerundan

Nästan full enighet rådde om att påståendet att *dagligvaruhandelsföretagen får ökad makt* över leverantörerna. Detsamma gäller att allt större del av distributionen i framtiden kommer att skötas av detaljhandelskedjorna, och att andelen egna märkesvaror kommer att öka. Delade meningar rådde däremot om effekterna av detta för de svenska mejeriföretagen. Cirka en femtedel av expertpanelens deltagare tonade starkt ned riskerna för mejeriföretagen: ”det är inte så allvarligt som de (mejeriföretagen red. anm.) tycks tro”. Ett fåtal menade att denna utveckling kommer att gå sakta: ”Mejeriföretagens överlägsna logistik, och genom denna förmåga att påverka de lokala butikerna, gör att denna process kommer att ta lång tid”. Ungefär lika många (20 %) beskrev betydligt dystrare effekter för de svenska mejeriföretagen: ”den enda möjligheten att överleva (för mejeriföretagen, red. anm.) är att fusionera till mycket stora enheter”. Några menade att mejeriföretagen till viss del kommer att kunna bibehålla sin förhandlingsstyrka med hjälp av produktutveckling och nischning. Andra intressanta synpunkter är att denna utveckling har negativ effekt på produktutvecklingstakten, och att butikernas egna märkesvaror kan bli freeriders på den ökade marknadsföring, som mejeriföretagen måste ta till för att söka kvarhålla lojalitet till sina märkesvaror. Utvecklingen, menade flera, går mot att mejeriföretagen inte såsom idag kan ha starka varumärken för alla produkttyper utan måste välja ett fåtal att satsa på.

Expertpanelen var skeptisk beträffande *ökat samarbete och vertikal integration mellan mejeri- och detaljhandelsföretag*: ”... är ej sannolikt. Kostnadsstrukturen i Skandinavien medför att det ej kommer att ske”; ”Nej, stämmer inte, kommer inte att inträffa”. Några av deltagarna menade att det kan bli svårt för mejeriföretagen att vinna på ett samarbete: ”Inte så troligt då stor risk för svekfullt beteende föreligger, mejeriföretagen blir ej vinnare”. Cirka hälften menade dock att det längre fram i tiden kan komma att inträffa: ”Ja, i en framtid då dagligvaruhandeln synat alla tänkbara leverantörer i Sverige & utanför, kan det komma att knytas tätare relationer”. Två deltagare var emellertid något positivare: ”Om förtroende kan byggas upp kan detta inträffa och bli en fördel för mejerierna och detaljhandeln, men det skall mycket till”; ”Det blir både och, för en del produkter kommer det att ske, för andra inte”. Flera påtalade också juridiska problem, om rättigheter till gemensamt framtagna och/eller marknadsförda produkter.

Expertpanelen var nästan helt enig om att *fler fusioner och samarbeten mellan mejeriföretag* kommer att ske. Skilda meningar rådde däremot om huruvida detta var en nödvändighet för mejeriföretagen: ”Ja, mejeriföretagen kommer att tvingas till fusioner för att överleva”; ”Riktigt, speciellt när det gäller fullt integrerade mejeriföretag”; ”kommer att hända, men det finns inget som säger att inte halvstora mejeriföretag kan överleva” och ”om små mejerier lyckas nisch sig kan de klara sig, förutsatt att de slipper exportera till lågt pris”. Flera sade dock att enbart fusioner inte räcker för mejeriföretagen för att svara mot förändringen inom detaljhandeln: ”Ja.. ... men inget så starkt att det kan stå emot PL (Private Label, red. anm.) och ökad import”. Ett flertal menade att svenska mejeriföretag kommer att söka samarbetspartners i Östeuropa, framför allt i de baltiska staterna. En stor del av experterna menade att mindre, lokala mejerier, genom nischning av olika slag, har god chans till överlevnad och framgång. Två av experterna skattade att cirka 80 % av mejeriprodukterna i framtiden kommer att säljas på volym och pris, och 20 % som nischade produkter (ekologiskt, lokalproducerat, spårbart, mm).

Mycket delade åsikter rådde rörande *omstruktureringar hos mejeriföretagen för att underlätta kapitalanskaffning*. En viss enighet kunde skönjas i att behovet föreligger, även om inte

samtliga var av den meningen. Det verkar osäkert om sådana omstruktureringar kommer att genomföras i större utsträckning. Vissa menade det: ”har länge varit på gång, med gott ledarskap funkar det”; ”Ja, förlagsinsatser finner jag som en sannolik lösning, många mejeriföretag kommer att lösa detta problem, men inte nödvändigtvis alla”. Andra hävdade motsatsen: ”Nej, mejeriföretagen kommer ej att kunna genomföra sådana förändringar”. Ett fåtal hävdade därtill att kapitalanskaffningsproblem ej nödvändigtvis föreligger: ”Ej riktigt. Mejeriföretag har i allmänhet inga kapitalproblem”. Det fanns heller ingen fullständig enighet i att detta problem kan avhjälpas med omstrukturering: ”Nej, nya organisationsformer är inte att föredra, det är viktigare att fusionera till större enheter”.

Fullständig enighet rådde kring att *importen av mejerivaror till Sverige kommer att öka*. Många menade att de svenska mejeriföretagen måste nischa sig för att överleva. Flera menade dock att Sverige, framför allt dess norra delar, genom sitt avstånd till kontinenten, är något skyddat för internationell konkurrens. Flera hävdade att mejeriföretagens samarbete och fusioner med utländska mejeriföretag är den tyngsta faktorn för ökad import.

Nästan alla experter menade att *Sveriges export av mejerivaror i framtiden kommer att vara ringa*: ”..kommer ej att inträffa. Ingen ökad export från Sverige på grund av den höga kostnadsstrukturen”. Ett flertal höll däremot med om att den svenska exporten till de tio nya EU-länderna kan komma att öka, men bara tillfälligt: ”Till en början kan det bli så (ökad export till dessa länder, red. anm.), därefter blir det tvärt om”. Ett argument bland det fåtal som trots allt menade att Sverige kan komma att bli exportland till Öst- och Centraleuropa, var att: ”Produktionen kommer ej att sjunka i dessa länder (EU:s tio nya medlemsländer red. anm.), däremot kommer konsumtionen att öka. Eftersom dessa länder alla fått kvoter av EU, kan de inte öka produktionen hur mycket som helst”.

De flesta menade att *vegetabiliska ersättningsprodukter kommer att öka*, men inte så mycket i Sverige att det utgör ett hot mot mejeriindustrin: ”... får inte så stora konsekvenser då volymerna ej blir så stora..”. Många menade att det är troligt att de svenska mejeriföretagen ger sig in i denna bransch, då de redan har produktionskapacitet och distributionskanaler.

Åsikterna gick isär beträffande *ökad konkurrens från dryckesföretag*. En knapp majoritet fann detta troligt. Flera menade att detta inte behöver vara negativt för mejeriföretagen, då detta skulle kunna leda till ett ökat intresse för produkterna bland allmänheten, vilket kan komma att öka den totala marknaden. En av expertgruppens deltagare menade till och med att detta ger mejeriföretagen en unik möjlighet att konkurrera med t.ex. Coca Cola, då de genom den uppluckrade definitionen av marknaden kan ta sig in på dryckesföretagens ursprungliga marknad. Av svaren kan man dock utläsa att denna trend i sin helhet inte är den viktigaste för mejeribranschen under de kommande fem åren.

5.3 Resultat från andra frågerundan

Kommentarerna på den andra frågerundan blev inte lika många som på den första. Många svar sammanfattade kort att inget fanns att anmärka på, eller att personen ifråga enbart höll med om sammanfattningarna. Vissa svar innehöll istället för direkta korrigeringar, snarare synpunkter om att vissa delar borde tonas ner eller göras svagare.

På ett fåtal punkter hade däremot flera från expertpanelen kommentarer. Flera svar nämnde att andelen mejeriprodukter som säljs som nischade produkter sannolikt kommer att vara något

lägre än 20 %. Flera vände sig också emot påståendet att den svenska mejeribranschen skulle vara ineffektiv. De anmärkte att detta var för starkt och borde ersättas med ”ej tillräckligt effektiv”.

Några menade att övergången till UHT-behandlade produkter ej är så betydande för utvecklingen mot ökad import som scenariet ville påskina. Inom Europa är transporttiden ingen begränsning, snarare transportkostnaden. Det är visserligen något billigare att transportera produkter som ej måste hållas kylda, men skillnaden är inte så stor att den får nämnvärd betydelse, ansåg de.

6. Resultat

6.1 Slutgiltigt scenario; den svenska mejeribranschen år 2010

Den europeiska detaljhandeln ändrar karaktär. Detaljhandelsföretagen blir färre och större, och de sköter en större del av distributionen och marknadsföringen av vad de saluför. Andelen mejerivaror som säljs under detaljhandelsföretagens egna varumärken kommer också att öka de kommande fem åren, vilket förskjuter del av vinsten från mejeriföretagen till detaljhandeln. Ökningen av andelen egna märkesvaror blir extra stark eftersom *discount-sektorn* vinner marknadsandelar från de traditionella butikerna. Mejeriföretagen kan kompensera bortfallet i produktion genom att producera dessa produkter på licens, men ett bortfall i vinst är ofrånkomligt. Det faktum att mejeriföretagen har en väl fungerande distribution, samt att de har möjlighet att påverka de lokala butikerna kan dock hämma denna utveckling något. Mejeriföretagen kommer att ta till kraftiga marknadsföringsåtgärder för att försöka stärka sina varumärken, men denna marknadsföring kommer även detaljhandelns egna märkesvaror till gagn, vilka blir *free riders*. På sikt kan inte mejeriföretagen ha egna varumärken på samtliga varor, utan tvingas inrikta satsningar på ett fåtal.

Genom utvidgat samarbete mellan mejeriföretag och detaljhandelsföretag skulle bägge parter ha mycket att vinna. Detaljhandelsföretagen skulle få tillgång till mejeriföretagens kompetens inom produktion och produktutveckling, vilket är ett för dem viktigt steg i den hårdnande konkurrensen inom detaljhandelsbranschen. Mejeriföretagen kunde vinna på ett sådant samarbete, då de genom exklusiva avtal med stora detaljhandelsföretag får tillgång till nya marknader. Om två parter lyckas komma överens om sådant samarbete, kan det bli lyckosamt. Emellertid är det förknippat med stora problem på grund av ömsesidigt misstroende och risk för svekfullt beteende, varför närmare samarbeten av sådan art i liten grad kan uppnås inom tidsramen för denna studie. Även juridiska problem föreligger, såsom rättigheter till gemensamt utvecklade produkter och varumärken.

Då det traditionella kooperativet har svårigheter med kapitalanskaffning kommer de svenska mejeriföretagen att se över sina organisationsformer. En möjlighet är den som av flera mejeriföretag på Irland tillämpas, att föreningarna överför en del av verksamheten till dotterbolag, som till en del får andra ägare. En annan möjlighet är förlagsinsatser, som bland annat tillämpas av Södra skogsägarna. Det är emellertid svårt att sja om vilket som kommer att bli den huvudsakliga lösningen, och om stora förändringar i organisationsstrukturerna alls kommer att ske.

Världens mejeriindustri blir allt mer koncentrerad. Genom fusioner pressas de fasta kostnaderna, och genom allianser uppnås ökad förhandlingsstyrka. Under de kommande fem åren får vi se flera fusioner mellan svenska mejeriföretag och företag i de tio nya EU-länderna. Mejeriföretag som inte följer med i denna utveckling riskerar sviktande konkurrenskraft, då de inte kan svara upp mot prispress från de största företagen. På sikt riskerar medelstora företag att inte kunna erbjuda tillräckligt stora volymer för att komma ifråga som handelspartner med de allt större detaljhandelsföretagen. För mindre, lokala mejerier kommer det dock även i framtiden att finnas utrymme. Dessa kan erbjuda nischprodukter såsom lokalt producerat, traditionellt tillverkat, ekologiskt eller med särskild spårbarhet. Det är troligt att strax under 20 % av den svenska produktionen kommer att bestå av sådana nischprodukter.

Flera faktorer tyder på att mer mjölk kommer att röra sig över Europas gränser. Internationella detaljhandelskedjor blir starkare och mejeriföretagen fusioneras och blir internationella. Dessutom ökar, om än långsamt, andelen UHT-behandlade produkter, vilka kan transporteras längre sträckor till lägre pris. Detta innebär både möjligheter och hot för de svenska mejeriföretagen. I EU:s tio nya medlemsländer är mejerisektorn eftersatt, och med nya krav på hygien samt starkare konkurrenstryck kommer flera av de inhemska mejerierna tvingas stänga. Ökad levnadsstandard i dessa länder kommer att leda till ökad konsumtion av mejerivaror. Detta kan inledningsvis öka den svenska exporten. Då dessa länder moderniserat sin mejeriindustri är det dock istället troligt att Sverige blir nettoimportör.

Den skyddade situation som de svenska mejeriföretagen länge befunnit sig i samt de faktum att de av tradition ej med kraft konkurrerat med varandra, har eftersatt effektiviseringsarbetet. Det har också lett till ett högre avräkningspris till lantbrukarna, som av den anledningen inte heller effektiviserat sin verksamhet fullt ut. Detta gör den svenska mejerisektorn sårbar för konkurrens. Höga transportkostnader gör dock norra Sverige något skyddat mot internationell konkurrens.

Alltmer högförädlade mejeriprodukter kommer idag ut på marknaden och det blir diffust vad som egentligen är en mejerivara. På dessa högförädlade produkter gör mejeriföretagen ofta god vinst, varför utrymme finns för nya aktörer. Sedan länge har stora livsmedelsföretag som *Unilever* och *Nestlé* stora marknadsandelar på produkter som glass och matfett. På senare tid har även stora internationella dryckesföretag såsom *The Coca Cola Company* visat intresse för mejeriprodukter. Då kapitalstarka stora dryckesföretag etablerar sig på marknaden för mjölkdrycker, kommer mejeriföretagen att tappa marknadsandelar, men med flera aktörer på marknaden kommer också konsumenternas intresse för dessa produkter att öka.

Andelen vegetabiliska ersättningsprodukter ökar de närmaste åren, framför allt på feta produkter. Denna ökning blir dock inte så stor att den orsakar någon större nedgång i mjölkkonsumtionen. I Nordamerika ökar sojaprodukter kraftigt, men att samma utveckling ska ske i Sverige den närmaste tiden är inte troligt. Mejerierna kan komma att ge sig in i denna bransch då teknik, kapacitet och försäljningskanaler finnes.

6.2 Diskussion av resultaten och metod

Av svaren från första och andra frågerundan att döma kan inga teorier från kapitel 4 förkastas. Däremot visar svaren att vissa drivkrafter är starkare och viktigare än andra.

Totalt sett erhöles från den första och andra frågerundan inte särskilt mycket helt ny information. Detta får tolkas som att de drivkrafter som finns listade i kapitel 4 och som utgör kärnan i delfistudien, på ett bra sätt täckt in alla i dagsläget tänkbara källor till förändringar inom branschen.

I den andra frågerundan kom experterna med endast få ändringsförslag. Detta måste tolkas såsom att tillförlitligheten på rapporten är förhållandevis hög, jämfört med andra delfistudier med bara två frågerundor.

Under genomförandet av detta projekt blev ämnets komplexitet mer och mer uppenbar. Av denna anledning får det anses som ett riktigt val att genomföra studien med delfiteknik. Den variant, som tillämpats kan däremot diskuteras. Frågorna till expertpanelens deltagare var

mycket fria, vilket var ett medvetet val för att få in en så stor mängd ny information som möjligt. En nackdel med frågor med fria svar är däremot att svaren blir svårare att sammanställa samt att svaren kanske bara omfattar en del av frågan.

Valet av frågor med fria svar skulle kunna leda till att tillförlitligheten minskar. I denna rapport torde risken för att tillförlitligheten sviktar på grund av detta trots allt inte vara så stor, eftersom scenariot till den andra frågerundan verkar hamnat nära det som experterna finner troligt.

Ett annat problem med den metod som valts är att deltagarna i expertpanelen utlovats anonymitet (såväl som att deras namn presenteras i listan i bilaga 1). Då ej möjlighet finns att redovisa vem som sagt vad, är det svårt att presentera hur sammanställningsarbetet gått till. Utan anonymitet hade det dock varit svårt att alls få sakkunniga att ställa upp. Risk hade också funnits för att de, med vetskap att de kan bli citerade, hade svarat försiktigare.

Referenser

Litteratur

- Ahlgren, Niklas, Eva Liljebloom, Anders Löflund & Olli Olkkonen: *Real Estate Investments And Uncertainty: Economic Modelling Using Finnish Data*. Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, Finland 2000.
- Brusvall, Peter: *Is "co-operative" a valuable element in market communication? : an empirical study of consumer perceptions*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2003.
- Gunnarsson, Patrik: *Organisational Models for Agricultural Co-operatives*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala 1999.
- Häder, Michael: *Delphibefragungen, Ein Arbeitsbuch*. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden 2002.
- Höijer, Mathias: *Telematics in urban transport : A Delphi study using scenarios*. KTH Höskolettryck, Stockholm 1997.
- Ingvarsson, Anders: Öst är redan anslutet. Svensk mjölk, Stockholm, *Pejling* nr. 1, 2003.
- Jensen, Jürgen: Zuivelvervangers worden serieuze tak van sport. *ZuivelSicht*, , 31 mars 2004. Jorbruksstatistisk årsbok 2003
- Kennington, Don: *Public libraries and long range planning: an exercise in Delphi technique forecasting carried out on behalf of PLRG in 1973/1974*. Public libraries research group, Brighton 1976.
- Nilsson, Jerker & Thomas Björklund: *Kan kooperationen klara konkurrensen?* Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2003.
- Nilsson, Jerker: *Om kooperation – artikelsamling*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala 1993.
- Rogers, Richard T. & Jeffrey S. Royer: *The industrialization of agriculture : vertical coordination in the U.S. food system*. Aldershot, Ashgate 1998.
- Schwarz, Brita., Uno Svedin & B Wittrock: *Methods in Futures Studies, Problems and Applications*. Westview Press, Inc., Boulder, Colorado 1982.
- Skånemejeriers årsredovisning 2003
- Svensk Mjölk, Kärnfullt från svensk mjölk 2003
- Svensk Mjölk, Mejerifakta 2003
- van der Krogt, Dirk: *Managing Retail Relationships –A Transaction Cost Economic Analysis*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2003.
- van der Krogt, Dirk: *The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their consolidation and collaboration strategies*. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi, Uppsala u.å.
- Virtanen, Yrjö: *Evaluation of a Delphi technique based expert judgement method for LCA valuation*. Technical Research Centre of Finland, Esbo 1999.

Internetreferenser

Arla Foods (svenska webbplats), 2004, 2005 <http://www.arlafoods.se>
(2004-11-02, 2005-03-05)

Beverage World, 2004,
http://www.beverageworld.com/beverageworld/headlines/article_display.jsp?vnu_content_id=1000512714 (2004-05-11)
http://www.beverageworld.com/beverageworld/headlines/article_display.jsp?vnu_content_id=1000512767 (2004-11-11)

Illinois Loop, 2004, http://www.illinoisloop.org/dz_delphi95b.html (2004-05-27)

Lidl, Sverige, 2004. <http://www.lidl.se> (2004-04-15)

Milko, 2004, <http://www.milko.se> (2004-11-02, 2004-12-15)

Skånemejerier, 2004, <http://www.skanemejerier.se> (2004-11-03)

Statens folkhälsoinstitut, 2005.
http://www.fhi.se/upload/ar2005/rapporter/handlingsplan_halsoinformationmat0502.pdf
(2005-02-16)

Statistiska centralbyrån, 2004, http://www.scb.se/templates/Publikation____90133.asp
(2004-11-11)

Unilever (svenska webbplats), 2004, <http://www.unilever.se> (2004-06-28)

Wapnö AB, 2004, <http://www.wapno.se/gardmej.htm>, (2005-02-07)

Övriga referenser

Deltagarna i expertpanelen, se bilaga 1.

Bilaga 1: Deltagare i delfistudiens expertpanel

Samtliga som tackat ja till förfrågan att medverka. Organisationstillhörigheten avser den, som gällde vid studiens genomförande.

Bo Berg

VD, Milko, Östersund

Jan Haglund

Kategorichef färskvaror, Axfood, Stockholm

Björn Junebrink

Kategorichef mejeri, Coop Sverige AB, Solna

Magnus Lagnevik

Professor i företagsekonomi, Lunds Universitet, Institutionen för företagsekonomi, Lund

Veijo Meriläinen

Valio, Helsingfors, Finland

Åke Modig

VD, Arla Foods, Viby J, Danmark

Jan-Erik Noord

VD, Norrmejerier, Umeå

Henrik Ballebye Olesen

Forskare, KVL (Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole, Frederiksberg, Danmark

Per Ingvar Olsen

Førsteamanuensis, BI Handelshøyskolen, Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Oslo, Norge

Søren V. Svendsen

Forskare inom området lantbrukskooperation (Bukarest), Danmark

Sven-Åke Svensson

Kategorichef mejerivaror ICA AB, Västerås

C-G Wachtmeister

Wanås Gods, Knislinge

Ole Willemann

Mejeriforeningen, Århus, Danmark

Bilaga 2: Frågor om mejeribranschens framtid

Den följande texten är indelad i åtta punkter, där varje punkt kortfattat beskriver en trend eller drivkraft som kan komma att få betydelse för de svenska mejeriföretagen. För varje punkt önskar jag följande tre frågor besvarade:

- a) **Är detta riktigt?** Med andra ord, stämmer påståendet helt eller delvis. Under denna punkt har Du möjlighet att kortfattat revidera påståendet, eller delar utav detta.
- b) **Hur sannolikt är detta?** En kortfattad bedömning. Observera att Dina egna revideringar från delfråga a ska innefattas i denna bedömning.
- c) **Vad får det för konsekvenser, och hur viktiga är dessa?** Även på denna delfråga önskas ett mycket kortfattat svar.

1. Dagligvaruhandelsföretagen får ökad förhandlingsstyrka

Den europeiska detaljhandeln ändrar karaktär. Detaljhandelsföretagen blir färre och större, men utvecklingen går även mot att de själva sköter allt större del av distribution och marknadsföring av de varor de saluför. De redan stora detaljhandelsföretagen etablerar också strategiska allianser med varandra, där flera företag kan samordna inköp förhandla sig till stora rabatter från producenterna, bland annat mejeriföretagen. Små producenter kan ofta inte producera tillräckligt stora volymer för att ens handla med de stora allianserna av detaljvaruhandelsföretag, och riskerar därmed att slås ut från marknaden.

Dagligvaruhandelns egna varumärken (Private Label) erövrar idag marknadsandelar. Från att ha haft nästan inga egna varumärken alls har idag nästan alla svenska dagligvaruhandelsföretag sådana. Då konsumenterna går över från mejeriföretagens traditionella märkesvaror till detaljhandelsföretagens, förlorar mejerierna sin direkta kundkontakt och riskerar att hamna i en underlägsen förhandlingsposition. Detaljhandlarna kan lätt byta ut en leverantör mot en annan. Detta kan också öka prispressen, vilket förflyttar vinsterna från producenterna till dagligvaruhandeln, och kan leda till lägre priser för konsumenterna. Mejeribranschen kan få svårigheter med att upprätthålla en högkvalitativ produktutveckling.

2. Ökat samarbete och vertikal integration

De svenska dagligvaruhandelsföretagen är idag utsatta för ett hårt konkurrenstryck från utländska och internationella aktörer, och i ett starkt behov att differentiera sig från sina konkurrenter för att skapa en identitet. Här spelar de egna varumärkena en viktig roll. Av denna anledning är dagligvaruhandelsföretagen inte betjänta av kortsiktiga (men billiga) kontrakt med olika leverantörer. För att kunna bygga upp en god image och kunna erbjuda spännande produkter som inte konkurrenterna har, krävs samarbete mellan producent och handeln. Av denna anledning kan inte dagligvaruhandelsföretag pressa producenterna hårt, eller spela ut dem mot varandra. Troligt är istället fler och närmare samarbeten mellan producenter och handlare. På detta sätt skulle detaljhandelsföretagen få tillgång till mejeriföretagens kompetens inom produktion och produktutveckling. Mejeriföretagen blir i sin tur vinnare eftersom de genom dagligvaruhandelsföretagen får tillgång till nya och internationella marknader där de kan få avsättning för sina produkter.

3. Större och starkare mejeriföretag

Världens mejeriindustri blir alltmer koncentrerad. Under perioden 1998-2002 gjorde EU:s 15 största mejeriföretag dryga 200 uppköp, fusioner och allianser. Denna utveckling förväntas fortgå.

De företag som inte följer med denna utveckling riskerar sviktande konkurrenskraft då de inte kan svara upp mot prispress från de större företagen. Mindre mejeriföretag kommer inte heller att kunna få samma pris för sina produkter då de inte kan uppnå tillräckligt stora produktionsvolymmer. De företag som inte expanderar kommer på sikt inte kunna satsa lika mycket på produktutveckling och marknadsföring, vilket kommer att dra ner deras framtida vinster.

4. Omstrukturering och nya organisationsformer

Den traditionella kooperativa organisationsformen medför svårigheter vid kapitalanskaffning. För att klara upprätthålla en hög forskning och utveckling och bred marknadsföring kan mejeriföretagen tvingas överväga alternativa kooperativa organisationsformer.

En metod, som med lyckat resultat använts av flera företag på Irland, är att mejerikooperativen överför en del av verksamheten till ett dotterbolag. En del av dotterbolaget bjuds sedan ut på börsen, vilket ger kapitaltillskott. En annan möjlighet är omsättningsbara förlagsinsatser. Dessa kan ägas antingen av enbart föreningsmedlemmarna, eller av vem som helst. Södra skogsägarna har med lyckat resultat...

5. Import av mejerivaror

Svenska mejeriföretag har länge varit skyddade genom olika politiska beslut. Av tradition har de inte heller bedrivit hård konkurrens med varandra. Den monopolliknande situation som de därför befunnit sig i har lett till att ineffektivitet uppstått. Denna ineffektivitet kan göra det svårt för de svenska företagen att stå emot konkurrens från utländska och internationella företag.

Ökad ekonomisk integration inom EU, samt lägre produktionskostnader och i vissa fall högre effektivitet i Sveriges grannländer, gör det sannolikt att den internationella konkurrensen kommer att öka. Mejeriprodukter är dock färskvaror med begränsad hållbarhet vilket begränsar dagligvaruhandelns val av andra leverantörer än de svenska. En trend i många länder är att allt större mängd UHT-behandlade mejeriprodukter konsumeras. Om denna trend även sprids till Sverige kommer detta konkurrenshinder delvis att elimineras. Att svenska mejeriföretag fusionerar med utländska företag kommer även det att bidra till att allt fler produkter kommer att ha sitt ursprung i andra länder.

Svenskar är till viss del beredda att betala överpris för svenskproducerade produkter, men studier visar att denna vilja är marginell.

6. Export av mejerivaror

Av EU:s 10 nya medlemsländer har flertalet en mycket ineffektiv jordbrukssektor. Många gårdar har bara några enstaka kor, och med nya krav på hygien, samt minskad lönsamhet väntas en del av mejeriproduktionen i Öst- och Centraleuropa att slås ut. Minskad mjölkproduktion i kombination med ökad konsumtion som följd av ökat välstånd kommer att öka dessa länders import av mejerivaror, till exempel från Sverige.

Som tidigare nämnts under punkt 2 kan även samarbeten med dagligvaruhandelsföretag hjälpa svenska mejeriföretag att utöka exporten. En annan faktor som kommer att kunna öka den svenska exporten är de svenska mejeriföretagens allianser och fusioner med utländska och internationella företag.

7. Vegetabiliska produkter

En kraftig ökning av försäljningen av mjölkliknande produkter baserade på vegetabiliska substanser, till exempel soja eller havre är att vänta. Utvecklingen har gått snabbt, och med hjälp av nya teknologier är det idag möjligt att på helt vegetabilisk väg producera produkter som till både smak och konsistens liknar mejeriprodukter. I Sverige konsumeras idag inga anseende volymer sojamjolk. I USA, däremot står sojaprodukter idag för c:a 2 % av den totala konsumtionen, men den andelen förväntas på bara sex år ha ökat till närmare 10%.

Soja som ersättning för mjölk marknadsförs på ungefär samma sätt som mjölk traditionellt marknadsförs i Sverige, som något nyttigt och hälsosamt. Detta kan leda till att de traditionella mejeriprodukterna snarare blir sedda som ohälsosamma. Dessutom har de vegetabiliska produkterna fördelar av att de även kan konsumeras av laktosintoleranta personer, samt av de som av andra anledningar inte dricker mjölk.

8. Konkurrens från andra livsmedels- och dryckesföretag

Alltmer högförädlade mejeriprodukter kommer ut på marknaden och det blir diffust vad som egentligen är en mejerivara. De högförädlade produkterna är en av de som mejeriföretagen ger högst vinst, varför utrymme finns för nya aktörer.

Då de kooperativa företagens vinst även avser de på medlemsnivå, kan kooperativa företag i allmänhet bedriva produktion som för ett investörägt företag inte vore lönsam. Stora internationella dryckes- och livsmedelsföretag är emellertid ofta betydligt mer kapitalstarka än de kooperativa mejeriföretagen, varför de lättare kan bedriva produktutveckling och marknadsföring. De stora dryckesföretagens produkter finns ofta närmare kassorna i butiken, vilket är en konkurrensfördel.

Många multinationella företag erbjuder i Sverige redan ett stort utbud av mejeriprodukterna, som till exempel UniLever, men bland annat varumärkena Milda och Becel. Andra företag satsar stort på att etablera sig inom mejerisektorn. *The Coca Cola Company* har sedan en tid bedrivit produktion och försäljning av mjölkbaserade produkter. Som ett led i Coca Colas expansion mot mejerisektorn köpte i maj 2004 *The Central Bottling Company* (Coca Cola Israel) Israels tredje största mejeri, det kooperativa *Tara*. I februari 2004 beslutade även läskedrycksföretaget *Pepsi* att ge sig in på marknaden för mjölkbaserade drycker.

Bilaga 3: Scenario om mejeribranschens framtid

Denna text nedan är en bearbetning och sammanställning av svaren till de i november utskickade frågorna rörande mejeribranschens framtid. Jag önskar ställningstagande till texten på följande två sätt:

1. Löpande i texten med versaler eller med röd text, då Du finner något felaktigt eller ej helt korrekt.
2. Kommentarer och synpunkter på texten med fria ord längst ned i detta dokument.

Den svenska mejeriindustrin de kommande fem åren

Den europeiska detaljhandeln ändrar karaktär. Detaljhandelsföretagen blir färre och större. Utvecklingen går också åt att de sköter en större del av distributionen och marknadsföringen av vad de saluför själva. Andelen mejerivaror som säljs under detaljhandelsföretagens egna varumärken kommer också att öka de kommande fem åren, vilket förskjuter del av vinsten från mejeriföretagen till detaljhandeln. Ökningen av andelen egna märkesvaror blir extra stark eftersom *discount sektorn* vinner marknadsandelar från de traditionella butikerna.

Mejeriföretagen kan kompensera bortfall i produktion genom att producera dessa produkter på licens, men ett bortfall i vinst är ofrånkomligt. Det faktum att mejeriföretagen har en väl fungerande distribution, samt att de har möjlighet att påverka de lokala butikerna kommer dock att kunna hämma denna utveckling något. Mejeriföretagen kommer att ta till kraftiga marknadsföringsåtgärder för att försöka stärka sina varumärken, men denna marknadsföring kommer även detaljhandels egna märkesvaror till gagn, vilka blir *Free riders*. På sikt kommer inte mejeriföretagen kunna ha egna varumärken på samtliga varor, utan tvingas inrikta satsningar på ett fåtal.

Genom utvidgat samarbete mellan mejeriföretag och detaljhandelsföretag skulle bägge parter ha mycket att vinna. På detta sätt skulle detaljhandelsföretagen få tillgång till mejeriföretagens kompetens inom produktion och produktutveckling, ett för dem viktigt steg i den hårdnande konkurrensen inom detaljhandelsbranschen. Mejeriföretagen skulle kunna vinna på ett sådant samarbete, då de genom exklusiva avtal med stora detaljhandelsföretag får tillgång till nya och internationella marknader. Om två parter lyckas komma överens om sådant samarbete, kommer det att kunna bli lyckosamt. Emellertid är det förknippat med stora problem, på grund av ömsesidigt misstroende och risk för svekfullt beteende, varför närmare samarbeten av sådan art i mycket liten grad kommer att uppnås inom tidsramen för denna studie. Även juridiska problem föreligger, såsom rättigheter till gemensamt utvecklade produkter och varumärken.

Då det traditionella kooperativet har svårigheter med kapitalanskaffning kommer de svenska mejeriföretagen att se över sina organisationsformer. En möjlighet, är den som av flera mejeriföretag på Irland tillämpas, att mejerikooperativen överför en del av verksamheten till dotterbolag, som sedan bjuds ut på börsen. En annan möjlighet är förlagsinsatser, som bland annat tillämpas av Södra skogsägarna. Det är emellertid svårt att sia om vilket som kommer att bli den huvudsakliga lösningen, och om stora förändringar i mejeriföretagens organisationsstruktur alls kommer att ske.

Världens mejeriindustri blir alltmer koncentrerad. Genom fusioner pressas de fasta kostnaderna, och genom allianser uppnås ökad förhandlingsstyrka. Under de kommande fem åren kommer vi att se flera fusioner mellan svenska mejeriföretag och företag i de 10 nya EU-länderna. Mejeriföretag som inte följer med i denna utveckling riskerar sviktande konkurrenskraft då de inte kan svara upp mot prispress från de största företagen. På sikt riskerar medelstora företag att inte kunna erbjuda tillräckligt stora volymer för att komma ifråga som handelspartner med de allt större detaljhandelsföretagen. För mindre lokala mejerier kommer det dock även i framtiden att finnas utrymme. Dessa kan erbjuda nischprodukter såsom lokalt producerat, traditionellt tillverkat, ekologiskt eller med särskild spårbarhet. Det är troligt att c:a 20% av den svenska produktionen kommer att bestå av sådana nischprodukter.

Flera faktorer verkar för att mer mjölk kommer att röra sig över Europas gränser. Internationella detaljhandelskedjor blir starkare och mejeriföretagen fusioneras och blir internationella. Dessutom ökar, om än långsamt, andelen UHT behandlade produkter vilka kan transporteras längre sträckor. Detta innebär både möjligheter och hot för de svenska mejeriföretagen. I EU:s tio nya medlemsländer är mejerisektorn eftersatt, och med nya krav på hygien, samt starkare konkurrenstryck kommer flera av de inhemska mejerierna tvingas stänga. Ökad levnadsstandard i dessa länder kommer att leda till ökad konsumtion av mejerivaror. Detta kan inledningsvis öka den svenska exporten. Då dessa länder moderniserat sin mejeriindustri är det dock istället mycket troligt att Sverige blir nettoimportör. Den skyddade situation som de svenska mejeriföretagen länge befunnit sig i, samt att de av tradition ej med kraft konkurrerat med varandra, har gjort att ineffektivitet uppstått i hela produktionsledet. Detta gör de svenska mejeriföretagen sårbara för konkurrens. Höga transportkostnader gör dock norra Sverige något skyddat mot internationell konkurrens.

Alltmer högförädlade mejeriprodukter kommer idag ut på marknaden och det blir diffust vad som egentligen är en mejerivara. På dessa högförädlade produkter gör mejeriföretagen ofta god vinst, varför utrymme finns för nya aktörer. Sedan länge har stora livsmedelsföretag såsom *UniLever* och *Nestlé* stora marknadsandelar på produkter såsom glass och matfett. På senare tid har även stora internationella dryckesföretag såsom *The Coca Cola Company* visat intresse för mejeriprodukter. Då kapitalstarka stora dryckesföretag etablerar sig på marknaden för mjölkdrycker kommer mejeriföretagen tappa marknadsandelar, men med flera aktörer på marknaden kommer också konsumenternas intresse för dessa produkter att öka.

Andelen vegetabiliska ersättningsprodukter kommer att öka de närmaste fem åren, framför allt på feta produkter. Denna ökning kommer dock inte bli så stor att den orsakar någon större nedgång i mjölkkonsumtionen. I Nordamerika ökar sojaprodukter kraftigt, men att samma utveckling ska ske i Sverige den närmaste tiden är inte troligt. Mejerierna kan komma att ge sig in i denna bransch då teknik, kapacitet och försäljningskanaler finnes.

Pris: 70:- (exkl. moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

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