



Svenskt Sigill

– starka och svaga sidor såsom kvalitetsmärke

Karin Edqvist och Elin Källgården

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

*Examensarbete 410
Uppsala 2005*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--410--SE

Svenskt Sigill

– starka och svaga sidor såsom kvalitetsmärke

Svenskt Sigill – the strengths and weaknesses of a quality label

Karin Edqvist och Elin Källgården

Handledare: Jerker Nilsson

© Karin Edqvist och Elin Källgården

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--410--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till alla de som vi varit i kontakt med under de drygt tjugo veckor det tog att få uppsatsen färdig. Det hade inte varit möjligt att genomföra studien utan dessa personers hjälp. Patrik Myrelid, Cerealia AB, som var med från starten, vill vi tacka för hjälpen att formulera vår frågeställning. Sören Persson, VD, samt alla medarbetare på Svenskt Sigill vill vi tacka för att de låtit oss göra denna studie och hjälpt oss med det material som behövts. Ett tack går också till Lars Sjösvärd, Lantmännen Spannmål, för att han gav oss information om Svenskt Sigills historia.

Under studiens gång fick vi besöka många intressanta företag. Vi vill rikta ett stort tack till samtliga för trevligt bemötande och att de tagit sig tid att medverka i denna studie. Dessa företag är: Arla Foods, Cerealia Foods AB, Kiviks Musteri AB, Lilla Harrie Valskvarn AB, Milko, Norrmejerier, OLW AB, Pågen AB, Semper, Siljans Chark, Splendor Plant AB, Svenska Odlarlaget, Svenska Äpplen, Swedish Meats och Vetekatten AB.

Slutligen vill vi uttrycka ett extra stort tack till vår handledare professor Jerker Nilsson för stort stöd, tillgänglighet och ett brinnande engagemang. Utan Jerkers hjälp hade studien blivit mycket svårare att genomföra, så tack för all tid som Du lagt ner på vår uppsats.

Uppsala, augusti 2005

Karin Edqvist och Elin Källgården

Sammanfattning

Marknadssituationen för svenska livsmedelsproducenter blir allt hårdare i och med fokuseringen på lågpris och EMV samt ökad import. För att lyfta fram de mervärden, som finns i svenska livsmedel, kan producenter märka sina produkter med kvalitetsmärket Svenskt Sigill. Märket garanterar att råvarorna har producerats på svenska kontrollerade gårdar, som lever upp till höga krav på säkra livsmedel, god djuromsorg, miljöansvar och öppna svenska landskap. Konsumenter, som väljer Svenskt Sigill-märkta produkter, ska känna sig trygga.

Studiens syfte är att identifiera starka och svaga sidor hos Svenskt Sigill såsom ett kollektivt nyttjat varumärke, sett ur en producentsynvinkel, varvid olika producenters specifika förutsättningar måste tas i beaktande.

Studien bygger på tre teorier, nämligen strategiteori, varumärkesteori samt agentteori. Dessa teorier ligger till grund för formuleringen av ett antal hypoteser, från vilka frågor härleds till den frågeguide som används vid intervjuerna. Intervjuer genomfördes med sakkunniga på 15 företag, varav fem är anslutna, sju är icke-anslutna till Svenskt Sigill och tre producenter använder sig endast av certifieringssystemet men inte av märket.

Av intervjuerna framgår att Svenskt Sigills egenskaper inte är tillräckligt unika, och märket är därmed inte det konkurrensvapen de anslutna producenterna önskar att det skulle vara. De, som kan stärkas av märkningen, är de små producenterna med relativt okända varumärken, vilka idag inte signalerar svenskhet i sin marknadsföring. Även produkter, som är utsatta för hård konkurrens från EMV, samt produkter, som konsumenter inhandlar slentrianmässigt, kan gynnas av att märkas med Svenskt Sigill. Stora livsmedelsproducenter med starka egna varumärken, som redan signalerar svenskhet och kvalitet, ser inga fördelar med kvalitetsmärket Svenskt Sigill.

En av styrkorna med Svenskt Sigill är att märket används inom många produktkategorier. De intervjuade producenterna tror dock att märket skulle stärkas ytterligare, om det även fanns på kött- och kycklingprodukter. Man vill även att märket ska synas på starka varumärken för att få bättre spridning och kännedom om det. Beroende på om en konkurrent är ansluten eller om man är ensam att använda Svenskt Sigill inom sin produktkategori, är märkets konkurrenskraft olika stark. Att en konkurrent är ansluten behöver inte automatiskt vara negativt, vilket man lätt kan anta, det kan vara till fördel beroende på vilken bransch man befinner sig i. Svenska livsmedelsbranscher med små marknadsandelar är många gånger tvungna att hålla varandra om ryggen, för att möta konkurrensen från import och EMV. De skulle inte överleva om de också försökte konkurrera ut varandra. I de flesta branscher vill man dock inte att konkurrenter ansluter sig eftersom det är dem man försöker differentiera sig ifrån.

I och med att Svenskt Sigill är ett kollektivt nyttjat kvalitetsmärke måste samtliga anslutna producenter fokusera på kvalitet så att inte märket får dåligt rykte vilket kan påverka de anslutna producenterna negativt.

Kostnaden för märkningen ligger inte till grund för producenternas beslut om de ska ansluta sig. Ägandet av företaget Svenskt Sigill väger inte heller tungt, då sådana beslut tas. Det som avgör om man ska ansluta sig är det förväntade mervärde, som produkterna kan få genom att märkas med Svenskt Sigill.

Summary

The market situation for Swedish food producers is gradually becoming harder because of an increased focus on low prices, retailers' own brands, and increasing imports. To highlight the values of Swedish food, producers can label their products with the quality brand Svenskt Sigill. This brand guarantees that the raw products are produced on Swedish certified farms, and that they fulfill high demands on food safety, animal ethics, environmental concerns and open Swedish landscapes. Consumers who buy products labelled Svenskt Sigill should feel safe.

The aim of this study is to identify the strengths and weaknesses of Svenskt Sigill as a collectively used brand from a producer perspective where different producers' specific prerequisites are taken into account.

This study is founded on three theories; strategic theory, branding theory and agency theory. Based on these theories a number of hypotheses are extracted, from which questions are formulated to a question guide used during the interviews. Interviews were undertaken with fifteen companies, of which five presently use the Svenskt Sigill label, seven are not linked to Svenskt Sigill and three producers use only the certifications system of Svenskt Sigill but not the label.

The interviews indicate the image of Svenskt Sigill is not unique enough and the brand is therefore not considered to be the tool that the producers wish it to be. The firms who can benefit from the label are mainly small food producers with relatively anonymous brands, not highlighting Swedish origin in their marketing. Also products that are exposed to intense competition from retailer's own brands and products which the consumer buys spontaneous can benefit from using Svenskt Sigill. Major food producers with strong brands signalling Swedish origin and high quality do not see any benefit with the quality brand Svenskt Sigill.

One of the strengths with Svenskt Sigill is that the brand is represented in many product categories. The producers think that the brand would be even stronger if also meat and chicken products were labelled. They also want strong, well-known brands to use the quality brand Svenskt Sigill to accomplish better reach and knowledge of it. Depending on whether a competitor uses the Svenskt Sigill label, or if the producer is the only one to use it in the product category, the competitive power has different strength. The fact that a competitor uses the brand is not necessarily negative. It can be positive depending on which line of business they are in. Food businesses with small market shares often have to support each other in order to meet the competition from imports and retailers' own brands. In most businesses, though, the producers do not want competitors to use the brand, since the producers want to differentiate their products from each other.

Since Svenskt Sigill is a collectively used quality brand, all the producers must focus on quality so that the label does not get bad reputation, which could affect the other connected producers negatively.

The cost of the labelling is not a determining factor when decisions are made about whether to use the label Svenskt Sigill. Neither is the ownership of the company Svenskt Sigill important when such decisions are made. What matters when the producers decide whether to use the label, is the expected added value that their products get when labelled Svenskt Sigill.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	2
1.3 Problemanalys	2
1.4 Uppläggning och tillvägagångssätt	5
2. Svenskt Sigill	6
2.1 Marknadssituation	6
2.1.1 Marknaden på 90-talet	6
2.1.2 Dagens läge	6
2.1.3 Konkurrenter	7
2.2 Företagsbeskrivning	8
2.2.1 Bakgrund	8
2.2.2 Organisation	9
2.2.3 Affärsidé	9
2.2.4 Regler	10
2.2.5 Nuvarande situation	11
2.2.6 Vision, framtid	11
3 Teori	12
3.1 Marknadsstrategier	12
3.2 Varumärken	13
3.2.1 Egenskaper	13
3.2.2 Kvalitetsmärken	14
3.3 Agentteori	15
3.4 Hypoteser	16
4 Empirisk analys	18
4.1 Tillvägagångssätt	18
4.2 Presentation av intervjuade företag	19
4.2.1 Anslutna till Svenskt Sigill	19
4.2.2 Användare av Svenskt Sigill men ej av märkningen	19
4.2.3 Icke anslutna till Svenskt Sigill	20
4.3 Svenskt Sigill som marknadsstrategi	21
4.3.1 Empiri hypoteser 1-3	21
4.3.2 Empiri hypoteser 4-6	23
4.3.3 Analys av Svenskt Sigill som marknadsstrategi	24
4.4 Svenskt Sigill som kvalitetsmärke	26
4.4.1 Empiri hypoteser 7-10	26
4.4.2 Empiri hypoteser 11-14	28
4.4.3 Empiri hypoteser 15-16	30
4.4.4 Analys av Svenskt Sigill som kvalitetsmärke	31
4.5 Svenskt Sigills agentrelationer	32
4.5.1 Empiri hypoteser 17-18	32
4.5.2 Empiri hypoteser 19-20	33
4.5.3 Analys av Svenskt Sigills agentrelationer	34

5. Slutsatser och diskussion	36
5.1 Slutsatser	36
5.2 Diskussion	37
Referenser	39
Bilaga: Frågeguider	41

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ökad import och ett växande antal lågpriskedjor tvingar svenska producenter att differentiera sig för att behålla sin konkurrenskraft. Svenskt Sigill erbjuder ett kvalitetssystem, utvecklat för att förstärka värdet på svenskproducerade livsmedel. Studien fokuserar på styrkor och svagheter hos Svenskt Sigill såsom kvalitetsmärke, sett ur producenters perspektiv.

Konceptet Svenskt Sigill grundlades av Lantmännen i mitten av 1990-talet och har sedan dess fungerat som en spjutspetsverksamhet för den svenska spannmålsodlingen. Syftet var att utveckla ett kvalitetssystem för spannmålsodling med höga standarder kring miljöhänsyn, kvalitet och säkerhet. Fram till år 2003 har Svenskt Sigill främst varit känt bland lantbrukare samt inom industri och handel. Konkurrensen mellan livsmedelsproducenterna gör att olika företag kan använda denna märkning såsom strategiskt verktyg för att garantera kvalitet.

Sedan 2001 äger Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) märket Svenskt Sigill genom det helägda dotterbolaget Sigill Kvalitetssystem AB. Arbetet med att sprida märket till fler livsmedelsprodukter har pågått sedan 2002. Efter hand har också marknadsföring till allmänheten genomförts. (www.svensksigill.se, 2005-02-01)

Idag är Svenskt Sigill ett kvalitetsmärke, som garanterar svenskt ursprung samt en miljöanpassad och djurvänlig produktion. Konsumenter, som väljer Svenskt Sigill-märkta produkter, ska känna sig trygga. Märket garanterar att råvarorna har producerats på svenska kontrollerade gårdar, som lever upp till höga krav på säkra livsmedel, god djuromsorg, miljöansvar och öppna svenska landskap. Det finns en uppsättning regler, som är olika för olika typer av livsmedel. För att kraven ska efterlevas finns kontroller, bestående av egenkontroll, andrapartskontroll och en oberoende tredjepartskontroll, dvs genomförda av lantbrukaren själv, av Lantmännen respektive av ett oberoende revisionsföretag. (www.svensksigill.se, 2005-02-01)

Livsmedelsindustrin genomgår stora förändringar. Integrationen inom Europa påverkar industrins förutsättningar på olika sätt. Företagen ställs inför nya utmaningar på grund av internationaliseringen och den snabba förändringstakten, vilket medför att nya marknader skapas och konkurrensen ökar. (www.li.se, 2005-02-01) Även om Sverige till stor del varit förskonat ifrån livsmedelsskandaler, som förekommit i Europa i övrigt, ökar konsumenternas medvetenhet och de kräver bättre kvalitet på livsmedel. Kvalitetskraven på råvaror i livsmedelsindustrin har lett till att en marknad för olika typer av kvalitetsmärknings utvecklats.

Producenter (Svenskt Sigills kunder), som idag använder sig av Svenskt Sigill-märkningen, är bl.a. Cerealia, Leksandsbröd, Semper, Kiviks Musteri, Milko, Swegro och Mäster Grön. Svenskt Sigill arbetar för att fler typer av basvaror ska bära dess kvalitetsmärke. Man samarbetar med bl.a. livsmedelsföretag och experter, när regler tas fram för de nya produkterna. Noggrannhet tar tid, vilket gör att nya produkter lanseras allt eftersom reglerna är klara och granskade. (www.svensksigill.se, 2005-02-01)

1.2 Problem

Sexton producenter använder sig idag av kvalitetsmärket Svenskt Sigill. Fler användare skulle sprida märket till fler produkter, vilket i sin tur skulle sänka kostnaden per användare och per produkt. Därför vore det önskvärt att märket fick ökad spridning. Att inte fler producenter använder märket kan bero på att många konsumenter inte känner till märket. Konsumenternas medvetenhet ökar inte förrän märket dyker upp på fler produkter, och producenter vill inte använda sig av ett märke som få konsumenter känner till. För att nå fler av både konsumenter och producenter krävs att ytterligare ett trappsteg tas. Därmed inställer sig frågan hur Svenskt Sigill kan få sitt märke mer attraktivt så att både fler konsumenter och fler producenter väljer det. Dagens onda cirkel måste vändas till en god cirkel.

Konsumenternas begränsade medvetenhet kan bero på att märket marknadsförts endast ett fåtal år och i relativt liten omfattning. Märket är därför ännu inte ett etablerat kvalitetsmärke. Få märkta produkter gör marknadsföringen ineffektiv, då märket inte syns på så många produkter i butikerna. Konsumenten påminns inte lika ofta om att märket finns och tänker därför mindre på dess innebörd. Marknadsföring är kostnadskrävande i förhållande till den svaga genomslagskraften i butikshyllan, då producenterna är få.

Det kan vara problematiskt och resurskrävande att hitta och åtgärda märkets svaga sidor. Likväl måste resurser läggas på att framhäva märkets starka sidor.

Således kan ett preliminärt syfte för studien anges såsom *att kartlägga starka och svaga sidor hos Svenskt Sigill såsom kvalitetsmärke, sett ur en grupp livsmedelproducenters synvinkel*. I den efterföljande problemanalysen identifieras nyckelbegreppen i denna syftesformulering: kvalitetsmärke, livsmedelsproducenter och dessa skiftande förutsättningar samt märkets starka och svaga sidor. Efter dessa analyser kan ett definitivt och mera preciserat syfte för studien formuleras.

1.3 Problemanalys

1. Kvalitetsmärke

Varumärken ger signaler från säljaren till köparen, och de särskiljer produkter från varandra. *Kvalitetsmärken* signalerar speciella budskap från säljaren till köparen. De skiljer produkter från varandra genom att garantera att den specifika produkten är kvalitetskontrollerad. Ett omfattande kvalitetssystem med regler och kontroller ligger bakom den slutliga kvalitetsmärkningen. Kvalitetskontroll är en strategi för producenter för att kunna skydda sitt varumärke och rykte.

Svenskt Sigill är ett *kollektivt nyttjat kvalitetsmärke*, vilket innebär att flera producenter, oberoende av varandra, använder samma märke. Detta sprider märket bland konsumenterna, vilka får lättare att känna igen det. Mellan företaget Svenskt Sigill och producenterna kan olika problem uppstå. Det är svårt för producenterna att försäkra sig om att Svenskt Sigill alltid handlar i deras intressen. Samtidigt har företaget Svenskt Sigill ett problem att övertyga producenterna om dess kompetens och ärlighet. Svenskt Sigill måste också kunna lita på att producenterna sköter sig och inte ger märket dåligt rykte. Samarbetet måste bygga på förtroende mellan parterna, samtidigt som det också är kontraktsglerat.

2. Livsmedelsproducenter

Det finns en inbyggd risk i ett kollektivt märke. Om en producent skadar märkets rykte, även om det sker omedvetet, påverkar detta de andra producenterna, som använder sig av märket. Därför är det viktigt att producenterna har förtroende för att Svenskt Sigill kontrollerar de andra producenterna samt har förtroende för att de andra också lyckas leva upp till Svenskt Sigills krav. Mot denna bakgrund kan man fråga sig vilka producenter som är önskvärda för Svenskt Sigill att ha som kunder. Det är viktigt att Svenskt Sigill har förtroende för producenterna samt att en efterfrågan på marknaden kan härledas till deras produkter. De producenter, som idag har Svenskt Sigill-märkta produkter, anser sig vinna på att ha märkningen, annars skulle de knappast ha den. Om de vinner på att ha märkningen, finns det en härledd efterfrågan på deras Svenskt Sigill-märkta produkter. En marknad, där efterfrågan på kvalitetsmärkning kan härledas, kan vara den för animalieprodukter där många konsumenter gör medvetna val. Samtidigt gäller att det idag inte finns en enda köttproducent, som säljer Sigill-märkta produkter.

Olika producenter har olika förutsättningar för att använda sig av märket. Förutsättningarna avgör hur mycket i produktionen som måste ändras för att produkten ska bli Svenskt Sigill-märkt. Produkter, som befinner sig tidigt i förädlingskedjan, torde vara lättare att anpassa till Svenskt Sigills kriterier. Dessutom har sådana lågförädlade produkter i regel egenskaper, som liknar konkurrenternas, varvid Sigill-märkningen kan vara en möjlighet att åstadkomma differentiering. Å andra sidan kan man förmoda att konsumenten vid val av lågförädlade produkter ser mest till priset och mindre till de produktens egenskaper, som står bakom ett kvalitetsmärke. Med andra ord är det inte självklart vilka slags produkter Sigill-märkningen passar bäst för.

3. Starka och svaga sidor

Information mellan producenterna och Svenskt Sigill kan förvrängas eller misstolkas på grund av olika förutsättningar såsom kunskap om marknaden och intressen samt det faktum att producenterna består av en heterogen grupp. Denna informationsasymmetri medför ökade *transaktionskostnader*. Svenskt Sigills märke på produkten förväntas ge ett mervärde, som måste överstiga kostnaderna för märkningen. Mervärdet skulle kunna ses som producenternas ”kollektiva egendom”. Om inte detta värde fanns skulle ingen vilja använda märket. Detta är viktigt att ha i åtanke vid skötseln av märket. Samtliga producenter påverkar indirekt ryktet, som ger märket dess värde. Därför är det viktigt med lojalitet och att kontrollerna genomförs korrekt genom egenkontroll, andrapartskontroll och tredjepartskontroll. Logiskt sett är det, ur ett transaktionskostnadsteoretiskt perspektiv, eftersträvänt att ha en homogen grupp av producenter, men utifrån Svenskt Sigills perspektiv gynnsamt att ha en mer heterogen grupp. En heterogen grupp sprider märket till fler produkter, vilket borde gynna märket i form av bättre igenkännande från konsumenterna. Det kan dock medföra ökade transaktionskostnader.

Dagens marknadssituation med lågpriskedjor och ökad import gör att fler svenska producenter vill profilera sina produkter. Kvalitetsmärkning är en strategi för producenten att öka sin konkurrenskraft. Kvalitetsmärkets specifika egenskaper ökar förhoppningsvis efterfrågan, vilket kan påverka produktens *pris* så att producentens intäkter ökar. Förhoppningen är att märkningen också ska bidra till ökade *försäljningsvolym*, vilket också bidrar till ökade intäkter för producenten.

Idag finns olika kvalitetsmärken för livsmedel, t ex KRAV, Svensk Lantmat och Demeter. Det är viktigt att övertyga producenter och konsumenter om att Svenskt Sigill är ett värdefullt och pålitligt val. Svenskt Sigill har valt en differentieringsstrategi genom att fokusera på svenskproducerat, vilket gör att man skiljer sig från andra kvalitetsmärken. Fokus på svenskproducerade livsmedel kan ses som en styrka med tanke på livsmedelsskandaler i andra länder. Inom marknadsnischen svenskproducerat är Svenskt Sigill dominerande, men det är å andra sidan långt ifrån alla konsumenter, som anser att svenskproducerade livsmedel är att föredra, eftersom dessa oftast betingar ett högre pris.

Slutsatser och slutligt syfte

Problemanalysen leder fram till ett antal slutsatser, vilka kan sammanfattas i studiens definitiva syfte:

Producenternas intresse för Svenskt Sigill är härlett. De har intresse av märkningen endast i den mån som denna leder till bättre lönsamhet. Lönsamheten kan för det första uppstå till följd av lägre priskänslighet hos kunderna och/eller ökad försäljningsvolym. Producenternas kunder är ytterst konsumenterna, eftersom inte heller övriga köpare (dagligvaruhandeln och olika förädlingsindustrier) har intresse av Sigill-märkningen, för såvitt denna inte leder till högre lönsamhet. Alltså är det avgörande hur konsumenterna reagerar på märkningen och därmed hur marknadsbearbetningen av konsumentmarknaden lyckas samt vilka smittningseffekterna blir av att ett flertal producenter använder samma kvalitetsmärke. Efterfrågan efter Sigill-märkningen är härledd rakt igenom hela förädlingskedjan.

För det andra måste merintäkterna till följd av Sigill-märkningen vara högre än merkostnaderna. Det finns ett flertal typer av merkostnader:

- Produktionen ska ske enligt bestämda regler, vilket är kostnadshöjande.
- Kontrollinsatserna måste bäras av producenterna.
- Producenterna måste betala en avgift till Svenskt Sigill för att få använda märket och därmed tillgodogöra sig mervärdena hos detta, samtidigt som dessa avgifter används för att bestrida Svenskts Sigills marknadsbearbetnings-, kontroll- och andra kostnader.
- Producenterna har transaktionskostnader i relationen till Svenskt Sigill i form av att förtroendet mellan parterna måste vidmakthållas. Engagemanget är förbundet med ett risktagande för båda parter, men risknivån måste hållas så låg som möjligt.
- Förtroendeproblemen blir större såtillvida att märket är kollektivt utnyttjat, dvs. de olika producenternas användande av märket kan skapa inte bara positiva effekter i form av ”draghjälp” men också negativa effekter i form av att märket kan bli svagare eller till och med skadas.

Avgörande är att de ovannämnda intäkts- och kostnadseffekterna varierar mellan olika producenter till följd av en rad egenskaper hos dessa. Det kan finnas skillnader beroende på hur pass högförädlade deras produkter är, hur starka deras egna varumärken är, vilken geografisk marknad de befinner sig på, vilken pris- och kvalitetsstrategi företagen följer, m fl faktorer. Det är inte på förhand möjligt att urskilja vilka typer av producenter som kan förväntas vinna mest på att Sigill-märka sina produkter.

Det just nämnda kan sammanfattas i en formulering, som uttrycker studiens definitiva syfte, nämligen *att identifiera starka och svaga sidor hos Svenskt Sigill såsom ett kollektivt nyttjat varumärke, sett ur en producentsynvinkel, varvid olika producenters specifika förutsättningar*

tas i beaktande. Utvärderingen avser hur märkningen påverkar såväl producenternas försäljning i termer av priser och volymer som deras kostnader av varjehanda slag, dvs deras produktionskostnader liksom transaktionskostnaderna i relation till Svenskt Sigill, andra producenter, som använder Sigill-märkningen, och andra aktörer i förädlingskedjan.

Bakom identifieringen av Sigill-märkningens svaga sidor ligger tanken att dessa ska kunna åtgärdas, samtidigt som det inte kan uteslutas att vissa egenskaper inte är påverkbara eller åtminstone svåra att ändra. Sigill-märkningens starka sidor har intresse såtillvida att det kan tänkas finnas möjligheter att ytterligare förstärka dessa.

Studien avser inte att utmynna i konkreta förslag eller rekommendationer åt beslutsfattarna i Svenskt Sigills ledning och styrelse. Det är nämligen inte möjligt att inom ramen för detta projekt beakta alla tänkbara förhållanden av företagsstrategisk karaktär. Inte desto mindre ska rapporten kunna bidra med ett beslutsunderlag tillsammans med diverse annat material.

1.4 Uppläggning och tillvägagångssätt

Kapitel 1 anger bakgrunden till arbetet, samtidigt som problemen identifieras. Utifrån en analys av problemen formuleras det definitiva syftet. En översikt över rapportens uppbyggnad ges i föreliggande avsnitt.

I *kapitel 2* följer en branschbeskrivning och framför allt en företagsbeskrivning med redogörelser för organisationen, kvalitetssystemet och kvalitetsmärket. Några konkurrenter presenteras för att tydliggöra Svenskt Sigills marknadsposition.

Kapitel 3 omfattar en redogörelse för kvalitetsmärkens egenskaper ur olika teoretiska perspektiv. De centrala perspektiven är marknadsstrategier, varumärken, kvalitetsmärken samt agentteori och inom ramen för dessa diskuteras bland annat kollektiva varumärken, bedräglighet, informationsasymmetri och tidshorizontproblemet. Kapitlet avslutas med ett antal teoretiskt underbyggda hypoteser, vilka utgör grunden för den frågeguide som används vid intervjuer med ett antal utvalda producenter.

Data erhålles genom en serie av personliga intervjuer med beslutsfattare inom livsmedelsproducerande företag i Sverige. Den insamlade data sammanställs som empirisk text i *kapitel 4*. I den löpande texten följer analysavsnitt, där var och en av hypoteserna från kapitel 3 granskas med hjälp av det empiriska datamaterialet. Här tolkas empirin utifrån de teoretiska resonemangen i kapitel 3.

Kapitel 5 avslutar studien med diskussioner av resultaten samt slutsatser.

2. Svenskt Sigill

2.1 Marknadssituation

2.1.1 Marknaden på 90-talet

Allmänhetens intresse för miljöfrågor förstärktes i början på 90-talet efter bl.a. kärnkraftsdebatten på 80-talet. Konsumenters nyvunna kunskaper om miljöfrågor utvecklade en efterfrågan på miljö- och kvalitetsprodukter. Därmed blev många företag aktiva i miljöfrågor. Det blev viktigt att kunna spåra produkters härkomst i alla produktionsled samt att kunna garantera en särskild kvalitet på produkter. För att möta efterfrågan på kvalitetsprodukter sökte näringslivet nya differentieringsmetoder. Detta skapade en marknad för kvalitetssäkringssystem och många företag började med ISO-certifieringar.

Jordbrukssektorn påverkades av miljödebatten. Konsumenter blev mer miljömedvetna och efterfrågade mer ekologiska produkter. Marknadsföringen av ekologiska produktionsmetoder medförde att det konventionella jordbruket framställdes som en produktion utan miljöhänsynstagande. Detta orsakade att det konventionella lantbruket kom i kläm. (Sjösvärd, L., *Diskussion 2005-02-22*, Myrelid, P., *Diskussion 2005-01-24*)

2.1.2 Dagens läge

Konsumtionsmönster och matvanor förändras till följd av nya livsstilar, vilket medför behov av nya produkter och mer information om produkters innehåll och kvalitet. Stora förändringar inom livsmedelsindustrin och dagligvaruhandeln pågår. Sveriges inträde i EU har öppnat möjligheter för nya aktörer på den svenska marknaden, vilket medför en ökad konkurrens och nya krav på hela livsmedelskedjan från jord till bord men också nya möjligheter. Konkurrens bidrar till ökad konsumentnytta i form av ständig utveckling av nya produkter och tjänster, högre kvalitet, lägre priser samt mångfald och valfrihet mellan olika varor i butikshyllan.

I Europa har det förekommit livsmedelsskandaler i form av bl.a. galna kosjukan, foderantibiotika och salmonella. Sverige har till stor del varit förskonat ifrån sådana skandaler men den starka medierapporteringen har påverkat de svenska konsumenterna. De blir mer känsliga för vad de äter, vilket ökar deras medvetenhet och kvalitetskrav på livsmedel. Undersökningar angående konsumenternas attityd till och förtroende för mat, som görs av Li, DLF, TEMO, m fl. visar ändå att Sveriges konsumenter idag har stort förtroende för maten och att kvaliteten på maten är viktig. Konsumenters förändringar i köpvanor är kortsiktiga. Efter en skandal ändras köpvanorna en tid, men konsumenten är snart tillbaka i sitt gamla inköpsmönster.

De senaste åren har koncentrationen och internationaliseringen inom livsmedelsbranschen ökat och varuutbudet ändras kontinuerligt. Nya produkter, nya varumärken, handelns egna märkesvaror (EMV), etc. konkurrerar om kundens uppmärksamhet. Beslut vid matinköp görs allt snabbare, och därför får både varumärken och butikskedjor en allt större betydelse. Konsumenterna behöver känna sig trygga i sina snabba val av varor. Samtidigt spelar priset en stor roll. Ursprungs- och kvalitetsmärkningar medför ofta extra kostnader, vilket höjer konsumentpriset. De senaste åren har priserna på livsmedel sjunkit till följd av ökad konkurrens. Lågrprisbutikernas intåg på den svenska livsmedelsmarknaden kan ifrågasätta betydelsen av ursprungs- och kvalitetsmärkning.

Idag finns det många typer av märkningar utöver produkternas egna varumärken, t ex kvalitetsmärken, hälsomärken och miljömärken. Därmed inställer sig frågan om hur behovet av dessa märken uppkommit. En möjlighet är att konsumenterna utifrån sina egna kunskaper skapar trender och därmed efterfrågan på produkter med särskilda egenskaper. En annan möjlighet är att producenterna genom marknadsföring samt starkt marknadsinflytande framkallar behovet och därmed efterfrågan. (www.formas.se, 2005-02-23)

2.1.3 Konkurrenter

Svenskt Sigill är ett kvalitetsmärke. Dess konkurrenter är således alla märken i livsmedelsbranschen, vilka signalerar svenskhet, kvalitet, miljö etc. och konkurrerar om konsumentens uppmärksamhet.

KRAV är en kontrollförening för ekologisk produktion. Föreningen har funnits sedan 1985. Syftet är att skapa en trovärdig märkning av ekologiska livsmedel, produktionshjälpmedel (blomjord) och textilier, samt förenkla för konsumenter att göra en miljöinsats genom sina dagliga inköp. Verksamhetsidéen innebär att verka för en hållbar utveckling genom att ta fram regler för ekologisk produktion, kontrollera att dessa efterlevs och informera om *KRAV*-märket.

KRAV-märket visar bland annat:

- att produktionen sker utan kemiska bekämpningsmedel,
- att produktionen sker utan konstgödsel,
- att husdjur behandlas väl och får vistas ute i det fria, och
- att inga genmodifierade organismer (GMO) får förekomma i produktionen.

KRAV kontrollerar växtodling, djurhållning och förädling, distribution, fiskodling, biodling, vildväxande bär och svamp, import, butiker och restauranger. Produktionen sker enligt *KRAV*s regler för ekologisk produktion. För att konsumenterna ska kunna lita på *KRAV*-märket kontrolleras samtliga *KRAV*-anslutna företag minst en gång om året av *KRAV*s kontrollanter. *KRAV* är oberoende från både köpare och säljare och har inget att göra med försäljningen av produkten och är därför en strikt tredjepartskontrollant. (www.krav.se, 2005-02-23) Märket betyder inte att produkten är svensk, utan odlingen sker efter internationell standard, som utvecklats av det ekologiska lantbruket. Det är inte alltid möjligt att se på förpackningen varifrån en *KRAV*-märkt produkt kommer. (www.ekolantbruk.se, 2005-02-23)

Demeter är ett annat kvalitetsmärke. Svenska Demeterförbundet är en officiell kontrollorganisation för biodynamisk odling i Sverige. Den är en ideell konsumentförening, som kontrollerar och auktoriserar växtodling, djurhållning, slakterier, butiker, förädlare, grossister och importörer. För närvarande är Demeterförbundets regler de strängaste som finns inom ekologisk odling och ger löfte om den bästa garantin för kvalitet inom svensk livsmedelsproduktion. Den biodynamiska odlingen har sin rot i antroposofins utveckling på 1920-talet i Schweiz och kom i början av trettioalet till Sverige. (www.demeter.nu, 2005-02-23)

2.2 Företagsbeskrivning

2.2.1 Bakgrund

I början på 90-talet diskuteras miljöfrågorna på många håll, bl.a. på SLR:s (Svenska Lantmännens Riksförbund) forsknings- och utvecklingsavdelning tillsammans med Cerealia. Cerealia upplevde att det var nödvändigt att se sina produkter ur ett konsumentperspektiv. Fler frågor om miljö ställdes, och man kände ett behov av att kunna redovisa hur produktionen går till, vilket ansvar Cerealia tar, osv. Våren 1994 gjordes en undersökning om hur ett sådant koncept skulle kunna se ut. Konceptet kallades för en mix och var den första miljö- och kvalitetssäkring för spannmål. Startfasen innebar tester och förändringar av olika projekt och förslag. Under hösten 1994 hade formerna för konceptet utvecklats något bättre. Cerealia gjorde då en formell beställning på ett koncept, som motsvarade dess krav och efterfrågan.

Det första projektledningsmötet i Svenskt Sigill, som då hette mix, ägde rum 5 januari 1995, och då kom projektet igång på riktigt. Syftet var alltså inte vinstdrivande utan det var att utveckla ett system att arbeta efter, som kunde uppfylla kraven från omvärlden. Det var framförallt miljökrav, men kvalitetssäkrings- och livsmedelsnära frågorna tog också fart, dock inte lika starkt som idag. Ett av målen var att höja miljöanseendet i det konventionella lantbruket. Livsmedelskvalitet var också en viktig faktor. Tanken var att förstärka kvalitetstänkandet i hela produktionsförloppet, hela vägen från jord till bord. Inom livsmedelsindustrin hade spårbarhets- och kvalitetstänkandet funnits redan tidigare, men spårbarhet tidigt i produktionskedjan var något nytt.

Cerealia, som ett konsumentvarumärkesföretag, hade all anledning att ligga främst som en spjutspets i sin bransch. Utvecklandet av kvalitetssystemet skedde redan från början i nära samverkan mellan Lantmännenföreningarna, riksorganisationen SLR samt dåvarande Kungöörnen, som är en stor del av Cerealia. (Sjösvärd, L., *Diskussion 2005-02-22*) Dåvarande Kungöörnen hade en särskild kravspecifikation på sitt kvarnspannmål, och det var utifrån denna som konceptet utvecklades. Märket var från början en sol med en raphöna i siluett. Raphönorna gynnas av miljökraven, som Svenskt Sigill följer. Kraven är att man ska ha kantzoner längs vattendrag och gröna stråk över fälten där vilt kan röra sig, och det är i just de här miljöerna som raphönan trivs. (Myrelid, P., *Diskussion 2005-01-24*)

År 1997 gjordes första marknadsföringen mot konsumenter. Det var Kungöörnen, som marknadsförde AXA havregryn, Kungöörnens rågsikt och Kungöörnens vetemjöl. Reaktionerna från både konsumenter och de flesta journalister var positiva men negativa från KFs (Kooperativa Förbundet) sida. Förmodligen upplevde KF att Svenskt Sigill var ett hot mot KRAV, som KF gjort stora investeringar i. Svenskt Sigill motarbetades av en del miljövännare, och samtidigt skedde en omfattande omorganisation i Cerealia hösten 1997. Efter funderingar om allt ifrån nedläggning till storsatsning togs 19 juni 1998 beslut om ett mellanalternativ, som innebar att under en treårsperiod utveckla konceptet mer på djupet och i första hand marknadsföra det ”business to business”. Under den perioden bytte märkets logotyp till att bli blå och gul men fortfarande med raphönan. Volymerna ökade ordentligt, fler intressanta kunder anslöt sig och marknadsföringen riktade sig nu mot bl.a. storkök och industrikunder.

År 2000 slogs nästan alla Lantmännenföreningar ihop till Svenska Lantmännen. Då granskades Lantmännen av Konkurrensverket och fick inte längre behålla Svenskt Sigill

såsom ett eget koncept utan blev tvungen att avyttra det. Det såldes till LRF (Lantbrukarnas Riksförbund), vars dotterbolag Svenskt Kvalitetssystem AB (SKAB) drev Svenskt Sigill vidare. Märket är idag en stiliserad sol och en åker med texten Svenskt Sigill. Sedan 2003 förvaltar SKAB märket Svenskodlat, vilket tidigare ägdes av Grön Produktion AB. Märket Svenskodlat, som användes på grönsaker, potatis, frukt, bär och prydnadsväxter, utnyttjas inte idag, utan produkterna märks med Svenskt Sigill. Det är dock Grön Produktion AB, som fortfarande utvecklar och driver kvalitetssäkringssystemet IP (Integrerad Produktion) Trädgård. (Sjösvärd, L., *Diskussion 2005-02-22*)

2.2.2 Organisation

Idag ägs Svenskt Sigill-märket av SKAB, som är ett helägt dotterbolag till LRF. I styrelsen finns bönder, forskare från Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) och personer med erfarenhet från handeln. I Svenskt Sigill-konceptet finns tre huvudkomponenter:

- *IP Lantbruk*: certifieringssystem för primärproduktion i lantbruket som utvecklats av SKAB. Grunden för ett certifieringssystem är en standard, bestående av anslutningsvillkor, produktionsregler och certifieringsvillkor.
- *IP Trädgård*: kvalitetssäkringssystem för primärproduktion av frukt, bär, grönsaker, potatis och prydnadsväxter, som utvecklats och drivs av Grön Produktion AB.
- *Svenskt Sigill-märket*: kvalitetsmärke som är möjligt att använda på svenska livsmedelsråvaror och växter, som producerats inom IP Lantbruk och IP Trädgård.

På SKAB arbetar idag sju personer (motsvarande 6,15 tjänster), som har ansvar för utveckling, införande och service av IP Lantbruk, marknadsföring och försäljning av Svenskt Sigill-märket och IP Lantbruk samt ekonomi och administration. Tjänster inom reklam och PR köps i viss utsträckning in. Nära samarbete med licenstagarna genom ett marknadsråd är en viktig del i arbetet för att ta vara på licenstagarnas kompetens och ge dem möjligheter att påverka. Alla anställda i företaget deltar i försäljningsarbetet av IP Lantbruk och Svenskt Sigill-licenser. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

2.2.3 Affärsidé

I en affärsplan redovisar Svenskt Sigill sina ambitioner:

”Sigill Kvalitetssystem AB ska bidra till att kvalitetssäkra och utveckla produktionen av svenska livsmedelsråvaror genom certifieringssystemet IP Lantbruk och kommunicera dess mervärden genom kvalitetsmärket Svenskt Sigill så att konsumenterna medvetet kan välja trygga livsmedel och trädgårdsprodukter.” (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

Tanken är att certifieringssystemet IP Lantbruk och Svenskt Sigill-märket ska stärka svenska lantbrukares och den svenska livsmedelsindustrins konkurrensförmåga. Metoden för att uppnå detta är en kontinuerlig, stegvis förbättring av den svenska jordbruksproduktionen med avseende på livsmedelssäkerhet, djuruomsorg och miljöhänsyn. Sverige har kommit långt i många av dessa områden men Svenskt Sigill har valt att gå längre inom några av dem. Kunder och konsumenter ska kunna garanteras trygga livsmedel tillverkade av råvaror från svenska bönder.

Fokus för SKAB:s arbete är kunderna (livsmedelsproducenterna, handel, restaurang och storhushåll) när det gäller certifieringssystemet och konsumenterna när det gäller Svenskt Sigill-märket. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*) Konceptet ger kunderna chansen att öka sin konkurrenskraft. För konsumenten innebär det att det finns detaljerad information om råvaran samt att den går att spåra, vilket gör att konsumenterna kan garanteras trygga livsmedel. (www.lantmannen.se, 2005-02-23) Kvaliteten sitter inte bara i det materiella såsom smaken, utan även i produktionen. som sker med etik, djuromsorg och miljöansvar. (www.svensksigill.se, 2005-02-23)

2.2.4 Regler

Kvalitetsmärket Svenskt Sigill baseras på fem löften:

1. *Säkra livsmedel*: Höga krav, strikta regler, provtagningar och analyser ger säkra och trygga råvaror. Råvaran kan spåras tillbaka till gårdarna genom noggrann dokumentation.
2. *God djuromsorg*: En ansvarsfull djuromsorg, med höga krav på djurens miljö och skötsel, ger friska och välskötta djur som mår bra.
3. *Öppna landskap*: Svensk produktion, skyddade miljöer och betande djur ger levande och öppna landskap.
4. *Miljöansvar*: Planering, precision och skyddsåtgärder ger mindre läckage av ämnen som övergöder naturen, mindre risker och bekämpningsmedel och en lägre förbrukning av jordens resurser.
5. *Fristående kontroll*: Ett oberoende kontrollföretag ser till att regler följs och att den höga kvaliteten säkras. Planerade kontroller och stickprov bidrar till råvaror, som uppfyller Svenskt Sigills löften.

Dessa löften, tillsammans med den Svenska Modellen, som beskriver vad som utgör det svenska jordbrukets mervärden, ambitioner och visioner, utgör grunden för utveckling av regelsystemet. (www.lantmannen.se, 2005-02-23) Odlingen av råvaror till Svenskt Sigill sker genom kontraktsodling. Produktionen revideras för att säkerställa reglernas efterlevnad. En seriös kontroll och ett godkänt utfall är nödvändigt för att erhålla producenternas förtroende. Samtliga jordbrukare ska varje år genomföra en egenkontroll av att produktionsreglerna uppfylls. Föranmäld extern revision av ett oberoende certifieringsorgan sker på nyanslutna gårdar och därefter vart tredje år. Utöver det sker extern revision på 10 % slumpmässigt utvalda gårdar. Den externa revisionen utförs av oberoende kontrollföretag t ex SMAK eller Semko-Dekra Certification AB. (Handbok för IP lantbruk, Spannmål 2005)

Vid utveckling av nya regler fungerar SKAB som en samordnare. Aktivt deltagande från branscher eller konsulter är viktigt för att erhålla expertkunskap. Lantmännen anlitas som konsult, när det gäller regler för fältnässig odling. Regler för nötkreaturs- och grisproduktion är under utveckling med hjälp av konsulter. Utveckling och revision av spannmåls- och biodlingsregler, regler för kycklinguppfödning och mjölkproduktionsregler sker med hjälp av branschernas egna experter. Inom IP Trädgård sköts regelutvecklingen av Grön Produktion med viss styrning från SKAB. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

2.2.5 Nuvarande situation

Märket används av 16 producenter runt om i Sverige på ca 100 produkter. Tre branscher är anslutna, nämligen spannmålsproduktion, gröna näringen samt mjölkproduktion. Märkningen används dock i huvudsak på mjöl, gryn, bröd och frukt. Idag finns Svenskt Sigill-märkta produkter i nästan alla dagligvarubutiker, och tre av tio konsumenter känner igen märket. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

Under 2004 har Milko anslutit sig till både certifieringssystemet och Svenskt Sigill-märket. Skånemejerier har endast anslutit sig till certifieringssystemet. SKAB känner även ett ökat intresse på kött sidan. (Persson, S., *Diskussion 2005-03-04*) Utvecklingen av kvalitetssäkring och kvalitetsmärkning har dock minskat på grund av den negativa lönsamhetsutvecklingen inom primärproduktionen. Äggnäringen har t ex inte visat något intresse, inte heller Swedish Meats, som varken ser något behov av eller möjlighet att kvalitetssäkra köttproduktionen. Antalet licenstagare har ökat under 2004, men licensintäkterna har inte nått de uppsatta målen.

Handelns stora satsning på egna varumärken skapar en hård marknadssituation, vilken reducerar marknadspotentialen för Svenskt Sigill-märket. Denna utveckling kommer att fortsätta. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

Under sommaren 2004 gjordes den hittills största marknadsföringskampanjen mot konsumenter. En marknadsanalys efter kampanjen visar att 29 % av tillfrågade konsumenter kände igen Svenskt Sigill-märket. Inför 2005 kände 34 % av konsumenterna igen märket. Kännedomen är störst bland kvinnor (41 % år 2005), barnfamiljer och boende i storstad. Svenskt Sigill-konsumenters upplevelse av produktkvalitet hade ökat från 19 % år 2003 till 39 % år 2004. (LUI: Mat i Sverige, *Marknadsanalys 2004* och Sigill Kvalitetssystem AB. *Förvaltningsberättelse 2004*)

2.2.6 Vision, framtid

Svenskt Sigill har som vision att vara det ledande kvalitetsmärket för svenska livsmedelsråvaror och trädgårdsprodukter. Märket ska signalera kvalitet (säkerhet, djuromsorg, miljö) och ha ett högt förtroende. Svenska konsumenter ska medvetet välja varor märkta med Svenskt Sigill. Målet är att märket ska stå för ett tydligt mervärde. Märket ska uppfattas som:

- Attraktivt,
- En avgörande faktor i valsituationer,
- Prisvärt, dvs. värde för pengarna, inte lågpris,
- Relevant för både olika produkter och olika målgrupper.

Några övergripande mål för 2005 är att ytterligare två branscher ska anslutas till certifieringssystemet och bli licenstagare till Svenskt Sigill-märket, att antalet märkta produkter/förpackningar ska öka till 500 samt att märket ska vara känt och uppskattat bland medvetna konsumenter och bland odlare/lantbrukare. (Sigill Kvalitetssystem AB. *Affärsplan 2005*)

3 Teori

Som grund för detta kapitel används huvudsakligen tre källor. Avsnitten som behandlar marknadsstrategier samt agentteori bygger på Nilsson & Björklund (2003). Underlaget för avsnittet om varumärken har huvudsakligen hämtats från Menard (2000) samt från Dagligvaruleverantörers Förbunds hemsida (www.dlf.se, 2005-02-23).

3.1 Marknadsstrategier

Ett företags *marknadsstrategier* är avgörande för hur väl det klarar sig på marknaden. Varu- och tjänsteproducenter samt handelsföretag kan tillämpa olika strategier. En strategi, där företagen arbetar mot en priskänslig marknad, är *kostnadsöverlägsenhet*, där stordriftsfördelar spelar en stor roll. Företagen arbetar med standardprodukter, som säljs på ett odifferentierat sätt.

När konkurrensen är hård, försöker företag skilja sig från konkurrenter genom *differentieringsstrategin*, som innebär både produktdifferentiering och marknadssegmentering. Detta gör de genom att erbjuda unika produkter till utvalda marknader eller marknadssegment. På så vis kan företagen agera mer självständigt. Kontinuerlig produkt- liksom marknadsutveckling är nödvändig.

Genom att välja *fokusstrategin* fokuserar man antingen på *differentiering* eller *låga kostnader*. Det viktiga är att företagen försöker fly den hårda konkurrensen och i stället koncentrera sig på något marknadssegment eller till och med en marknadsnisch, där de har möjlighet att dominera. Det kan röra sig om en lokal marknad eller en marknad för specialprodukter. Det är möjligt för ett företag att följa två eller tre av strategierna samtidigt.

Betydelsen av differentiering i konsumentledet ökar i takt med att marknaderna blir allt öppnare, handelsföretagen numera är multinationella, konsumentens levnadsstandard ökar och den teknologiska utvecklingen fortsätter. Det blir därför lättare för företagen att differentiera sig i förhållande till varandra. Samtidigt får de allt starkare incitament att göra så. Varumärken och image ökar i betydelse såväl vid konsumenternas urval som i producenternas och handelskedjornas marknadsföring. Detta är ett uttryck för att differentieringsstrategin blir allt viktigare, och likaså blir produktutvecklingen allt mer högteknologisk och investeringskrävande. Samtidigt lever kostnadsöverlägsenheten kvar vid många tillfällen, t ex när konsumentens kännedom om produkten är hög och när produkten är alldaglig så att inköpsbesluten grundas endast på priset. Detta innebär att producenterna inte har ett annat val än en lågkostnadsstrategi. Fokusstrategin används av mindre och medelstora företag för att överleva i konkurrensen med de stora företagen, även om stora företag också kan tillämpa strategin. De större företagen täcker ofta stora delar av marknaden, varvid mindre företag får möjlighet att fylla "luckor" i konsumentefterfrågan.

Differentiering är fördelaktigt vid marknadsföring av konsumentvaror. Därmed uppstår även möjligheter för vissa företag att med framgång tillämpa fokus- och lågkostnadsstrategier. Det finns andra sätt att klassificera marknadsstrategier. Vertikal och horisontell integration är två strategier. Vid *vertikal integration* söker företag starka relationer till företag uppströms eller nedströms i förädlingskedjan (uppåtriktad respektive nedåtriktad vertikal integration), det vill säga antingen mot sina leverantörer eller mot sina kunder. Detta är ofta ett sätt för företag att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Vid *horisontell integration* knyter man band eller går ihop med andra företag i samma led av förädlingskedjan. Integrationen kan vara mer

eller mindre stark, omfatta skilda typer av verksamheter, omfatta kortare eller längre delar av förädlingskedjan, syfta till att förstärka positioner på olika typer av marknader o.s.v.

För företag är det viktigt att ha en tydlig marknadsstrategi så att alla i organisationen förstår företagets syfte och därmed strävar åt samma håll. Det är dock nödvändigt att vara lyhörd för förändringar på marknaden och att inte vara låst vid den valda marknadsstrategin. Avgörande för ett företags framgångar är alltid att det måste vara anpassat efter marknadens efterfrågan.

3.2 Varumärken

3.2.1 Egenskaper

The American Marketing Association definierade 1960 ett varumärke som ett namn, en term, ett tecken, en symbol, eller design, eller en kombination av dessa, avsedd att identifiera en säljares eller grupp av säljares produkter eller tjänster samt för att differentiera dessa från konkurrenternas produkter eller tjänster. (Bengtsson, A, 2002, sid. 18)

I takt med att utbudet på livsmedelsmarknaden ökar blir det allt viktigare för företagen att urskilja sitt varumärke från mängden. Varumärkens signaler, såsom symbol och namn, måste vara tydliga, eftersom konsumenter fattar snabba beslut grundade på synliga intryck. Undersökningar har visat att konsumenters beslut i livsmedelsbutiken fattas på mellan 0,8 och 1,2 sekunder. Konsumenten ser en logotyp, en förpackningsdesign eller en färgkombination, som påverkar valet av en specifik produkt. (www.dlf.se, 2005-02-23) Därför är konsumentens associationer vid första anblick av varumärkets symbol och namn viktiga.

Genom varumärket ska konsumenten kunna avläsa vem som producerat produkten. Varumärket är därigenom en avsändare på produkten och fungerar som en länk mellan producent och konsument. Producenten signalerar genom sitt varumärke en slags garanti. Garantin kan förknippas med varumärket genom konsumentens tidigare upplevelser och erfarenhet eller genom en uttalad garanti från företaget. Om varumärket inte fungerar som en avsändare, finns det ingen som kan stå till svars för eventuella avvikelser från garantin. Därför väljer konsumenter bort produkter utan tydlig avsändare. Det är således nödvändigt att förtydliga länken mellan varumärket och dess ägare.

Ett tydligt och välkänt varumärke, som urskiljer sig i sin produktkategori, ger sin ägare fördelar gentemot konkurrenterna. På samma sätt kan varumärkets garanti ge konkurrensfördelar genom att förtroendet för produkten stärks, då avsändaren är tydlig. För att göra sitt varumärke tydligt och känt krävs marknadsföring. Syftet med marknadsföring är att synliggöra varumärket så att det hamnar högt upp i konsumenternas medvetenhet och därmed känns igen i köpögonblicket. Samtidigt som marknadsföring kräver stora investeringar, måste säljaren se till att de löften, som man ger i marknadsföringen, blir uppfyllda. Brister garantin tappar konsumenterna förtroendet, varvid varumärket urholkas, och det krävs mycket tid och resurser för att bygga upp förtroendet igen.

De egenskaper, som byggs in i ett varumärke, ska ge konsumenten ett mervärde. Detta mervärde ger konsumenten det lilla extra, som det kan vara värt att betala mer för. Det kan t ex vara en produkts garanti, dess exklusivitet eller kvalitet. Dessa egenskaper kan innefattas i ett varumärke, men för att stärka dessa kan man komplettera varumärket med ett kvalitetsmärke.

3.2.2 Kvalitetsmärken

Kvalitetsmärken används av olika oberoende producenter för att förtydliga kvaliteten på sina produkter. Genom att använda ett kvalitetsmärke på sin produkt, förstärker man produktens eget varumärke. Det förutsätter att kvalitetsmärket har någon eller några ytterligare egenskaper att signalera, vilka måste ge konsumenten ett mervärde. Om inte kvalitetsmärket erbjuder några extra egenskaper utöver det egna varumärket, erhålls inget mervärde och kvalitetsmärket fyller ingen funktion. För att det ska vara ekonomiskt lönsamt att använda ett kvalitetsmärke krävs att försäljningsintäkterna från kvalitetsmärket överstiger kostnaderna för att använda det. Det är dock näst intill omöjligt att beräkna de extra försäljningsintäkterna som erhålls pga. kvalitetsmärket. Då den ekonomiska fördelen är så pass osäker, väljer många producenter att avstå från användningen av ett kvalitetsmärke.

Kvalitetsmärken grundas på att ett antal kriterier ska vara uppfyllda. Kriterierna såväl som kontrollerna av dessa kan vara mer eller mindre stränga. Det är ägaren till kvalitetsmärket som fastställer kriterier och utför kontroller. För att ytterligare öka konsumenternas förtroende för kvalitetsmärket anlitas ofta en oberoende tredje part, som utför kontroller samt är med vid fastställandet av kriterier. Producenterna kan möta problem med kriterierna, som inte alltid är anpassade efter den rådande marknaden utan fastställda på någon annan grund, t ex politisk. Ett annat problem är att kriterier kan vara fastställda lång tid tillbaka, vilket kan försvåra anpassningen till marknads krav. För att konsumenterna ska köpa en viss produkt pga. kvalitetsmärket måste dess egenskaper vara efterfrågade på marknaden och dess kriterier uppfyllda.

En produkt kan märkas med flera kvalitetsmärken. Det är lätt hänt att många kvalitetsmärken på en och samma produkt gör den diffusare i konsumentens ögon istället för att förtydliga viktiga egenskaper. Förutom att produkten blir diffus, blir även signalerna från kvalitetsmärket samt produktens eget varumärke otydligare. Man kan dock ha olika kvalitetsmärken på en och samma produkt utan att den blir diffus, men då får inte kvalitetsmärkenas egenskaper överlappa varandra. En produkt med t ex både nyckelhålet och KRAV-märket ger signaler om nyttig respektive ekologiskt odlad mat, vilka är skilda egenskaper, och därför fungerar dessa märken tillsammans. Däremot skulle KRAV-märket och Svenskt Sigill-märket tillsammans förvirra konsumenterna, då de huvudsakliga egenskaperna hos båda är miljö och etik, om än med olika dignitet.

Kvalitetsmärken fungerar ofta som paraplymärken, eller kollektivt använda märken. Det innebär att märket sitter på produkter i olika kategorier och kan användas av flera producenter, vilka är oberoende av varandra. Då flera producenter använder märket på sina produkter, får detta större spridning, och därmed ökat igenkännande bland konsumenter. Särskilt stor genomslagskraft får märket, om det appliceras på en produkt av ett välkänt och omtyckt varumärke. Detta kombinerat med större spridning medför att andra producenter också vill ansluta sig. En nackdel med att många är anslutna kan dock vara att kvalitetsmärket inte framstår som lika exklusivt i konsumentens ögon som om det bara var några få producenter anslutna. Differentieringen från konkurrenterna blir inte lika tydlig, om kvalitetsmärket används på flera produkter inom samma produktkategori. Detta kan medföra att få producenter vill ansluta sig till ett kvalitetsmärke, som redan används av många.

Hur som helst är det av stor betydelse vilka andra företag som är anslutna till ett kvalitetsmärke. Genom att kvalitetsmärket syns på olika produkter från olika producenter

förknippar konsumenten dessa företag med varandra. Om en producent missköter sig eller inte uppfyller kvalitetskraven, medför det negativa konsekvenser för de andra anslutna företagen. Därför vill man förmodligen bara ansluta sig om de andra företagen är pålitliga och har gott rykte.

3.3 Agentteori

Det finns många situationer där två parter avtalar med varandra att den ena ska utföra en uppgift åt den andra – *en agent* anlitas för att göra något i *en huvudmans* intresse. En typ av organisation, där en huvudman anlitar en agent, är ett företag och dess kunder, vilka erbjuds ett kollektivt varumärke. I en sådan relation kan rollerna som agent och huvudman även vara omvända. Kunderna är huvudmän, som ger företaget ett uppdrag att förvalta ett varumärke, samtidigt som företaget är huvudman, vilken ger kunderna uppdrag att vara märkets ansikte utåt. Ett sådant förhållande är ömsesidigt på grund av att båda parterna är beroende av varandra och alltså utformat i bådats intresse.

En organisations storlek har betydelse för dess *heterogenitet* i olika hänseenden. Ju större organisationen är, desto mer heterogen kan man förvänta sig att den blir. Olika intressen och förväntningar måste beaktas, vilket ställer större krav på organisationen. En typ av organisation, där storleken och heterogeniteten hänger samman, är ett företag som erbjuder ett kollektivt varumärke och företagets kunder. I en sådan organisation är den ömsesidiga kontrollen mellan parterna begränsad. För att underlätta kontrollen upprättas kontrakt, vilka specificerar vem som ska utföra en särskild uppgift åt vem. Inga kontrakt är dock perfekta, och de är resurskrävande att upprätta, vidmakthålla och följa upp. Detta medför att parterna oavsiktligt kan skada varandra, t ex genom att försätta varumärket i dåligt rykte, att konkurrerande företag ansluts eller marknadsföringen missköts.

Kunder som ansluter sig till ett kollektivt varumärke gör en investering. Vid varje investering är det svårt att göra en korrekt bedömning av hur länge den har ett värde. Det är dessutom svårt att veta hur värdet på investeringen utvecklas och vilket inflytande man kan få över utvecklingen. Kunderna gör således investeringar med olika *tidshorisonter*. Ju fler kunder, desto mer heterogen kundgrupp, och tidshorisonterna för investeringar skiljer sig mellan dem alla.

Informationsasymmetri förekommer mer eller mindre i alla slags relationer. Olika kunskap och förmåga att behandla information kan leda till förvrängningar, misstolkningar, etc. Den part, som har störst kunskap, kan därmed få ett övertag, vilket ger den en möjlighet att agera opportunistiskt. I en organisation, där många parter är inblandade, uppstår problem till följd av informationsasymmetri, t ex att parterna kan ha olika investeringshorisonter, mål med marknadsföringen samt strategiska synsätt.

I stora och heterogena organisationer förekommer obalanser i de inblandade parternas inflytande. I en organisation med ett kollektivt varumärke kan t ex stora företag ha större inflytande på varumärket än små företag. Den ojämna fördelningen i inflytandet kan avskräcka små företag att ansluta sig till det kollektiva varumärket, samtidigt som obalansen kan vara en nödvändig marknadsstrategi. Ett stort företag är troligtvis mer marknadsorienterat och kan därför bidra med viktig information om marknaden. Det är nödvändigt att lyssna på sådan information och att anpassa sig efter den. Marknadsanpassning innebär resurskrävande förändringar, vilket försvåras, då organisationen är stor och då många parter är inblandade.

3.4 Hypoteser

De teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten antyder att Svenskt Sigill kan tänkas ha ett antal problem, som är värda att granska närmare i en empirisk undersökning. Sålunda är det lämpligt att formulera ett antal hypoteser, vilka sammanfattar och konkretiserar de föregående avsnitten och vilka ligger till grund för de intervjuguider, som används vid datainsamlingen.

Hypoteser grundade på marknadsstrategier

1. Svenskt Sigill-märket är en strategi för livsmedelsföretag att med hjälp av värden såsom spårbarhet, kvalitet, miljö och etik differentiera sina produkter på den alltmer konkurrensutsatta livsmedelsmarknaden.
2. Genom att Svenskt Sigill-märka sina produkter kan livsmedelsproducenterna öka sina andelar av marknadssegmentet svenskproducerat.
3. Företag, vars existerande varumärken är svaga på konsumentmarknaden, kan använda Svenskt Sigill-märket för att öka sin konkurrenskraft.
4. Livsmedelsproducenter, som säljer low involvement-produkter (ofta lågförädlade livsmedel), har större anledning att använda Svenskt Sigill-märkning. (Svenskt Sigill-märket kan bidra till att produkterna differentieras bort ifrån konkurrenternas, vilket kan möjliggöra ett högre pris.)
5. Produkter, för vilka konsumenten är känslig för ursprung och produktionssätt (t ex animalieprodukter), kan gynnas av Svenskt Sigill-märkningen.
6. Om en konkurrent till ett nu anslutet företag ansluter sig till Svenskt Sigill, minskar både den nuvarande och den tillkommande producentens möjlighet att via märkningen differentiera sina produkter.

Hypoteser grundade på teori om varumärken

7. Kvalitetsmärket Svenskt Sigill innebär ett mervärde för konsumenten, vilket resulterar i ökad försäljningsintäkt (ökad volym, höjt pris eller både och) för producenter med Svenskt Sigill-märkta produkter.
8. Det är svårt för potentiella och befintliga användare att beräkna det verkliga värdet av att märka sina produkter med Svenskt Sigill.
9. Den avgift, som det anslutna företaget måste betala till företaget Svenskt Sigill, kan anses vara alltför stor för att en livsmedelsproducent ska vilja ansluta sig.
10. De positiva effekterna av Svenskt Sigill-märkningen (i form av ökade försäljningsintäkter) kan anses vara så små att företag inte vill ansluta sig.
11. Ju fler livsmedelsföretag som ansluter sig, desto mer känt blir Svenskt Sigill-märket.

12. Kvalitetsmärket Svenskt Sigill har inget känt rykte varken hos konsumenter eller producenter, men de flesta som känner till märket upplever det positivt. Det är dock lättare och säkrare att använda sig av ett mer väletablerat kvalitetsmärke.
13. Ju fler branscher, som finns representerade hos Svenskt Sigill, desto mer diffust blir Svenskt Sigill-märket i konsumentens ögon.
14. Eftersom Svenskt Sigill fungerar såsom ett "paraplymärke", har det stor betydelse för producenterna vilka andra producenter som använder märket.
15. Eftersom Svenskt Sigill-märkets kriterier är en bestämd uppsättning, kan producenterna inte anpassa sig efter olika köpkategoriernas specifika krav.
16. Eftersom Svenskt Sigill-märkets kriterier är en bestämd uppsättning, har producenterna svårigheter att anpassa sig över tiden – efter hand som efterfrågan ändras.

Hypoteser grundade på agentteori

17. Producenterna har förtroende för att Svenskt Sigill handlar i deras intresse. Det går dock inte alltid att tillfredsställa alla producenter, då gruppen är heterogen.
18. Ju fler livsmedelsföretag som ansluter sig, desto större är risken för att någon orsakar skada för Svenskt Sigill och de andra anslutna företagen.
19. Eftersom företaget Svenskt Sigill är ägt av LRF, kan vissa livsmedelsproducenter avhålla sig från att ansluta sig. (LRF kan anses vara inte tillräckligt kommersiellt, alltför ideologiskt, ej kompetent nog, eller annat.)
20. Det förekommer obalanser i inflytandet mellan de anslutna företagen. De stora företagen har mer inflytande, vilket kan avskräcka små företag från att ansluta sig.

4 Empirisk analys

4.1 Tillvägagångssätt

Utifrån hypoteserna i föregående kapitel utformades två frågeguider, som ligger till grund för detta kapitel. Frågeguiderna, som redovisas i bilaga 1, anpassades efter om producenterna var anslutna eller icke anslutna till Svenskt Sigill. Intervjuer genomfördes med 15 företag, där fem är anslutna, sju är icke-anslutna till Svenskt Sigill medan tre använder endast några av Sigills tjänster. Cerealia Foods AB, Kiviks Musteri AB, Milko, Svenska Odlarlaget och Svenska Äpplen är anslutna. Arla Foods, Lilla Harrie Valskvarn AB, Pågen AB, OLW AB, Siljans Chark, Splendor Plant AB och Swedish Meats är icke anslutna. Av de tre resterande producenterna använder Norrmejerier sig endast av certifieringssystemet IP. Semper AB och Vetekatten AB använder Svenskt Sigill-märkta produkter i sin egen tillverkning utan att ha märkningen på de färdiga produkterna.

Valet av producenter att intervjua grundades på ett antal kriterier. Företagen skulle representera både anslutna och icke anslutna till Svenskt Sigill. De skulle ha svensk råvara i sin produktion, representera olika produktkategorier samt ha olika starka egna varumärken. Svenskt Sigill gav förslag på ett antal producenter att intervjua, varav vi valde ut några och kompletterade med några egna. En kvantitativ enkätundersökning valdes bort, då komplexiteten i frågeställningen kräver mer diskussionsutformade intervjuer. För att få tillräckligt med material och täcka in kriterierna i den kvalitativa undersökningen ville vi intervjua så många företag som möjligt, men vår tidsplan gjorde att vi begränsade oss till 15.

Huvudsakligen gjordes personliga intervjuer för att få en djupare diskussion och förståelse för varje enskilt företag. De personliga intervjuerna genomfördes i Stockholmsregionen samt i Skåne. I Stockholm gjordes intervjuer med divisionschef Sverige på Cerealia Foods AB (2 maj 2005), ansvarig för ägarfrågor på Arla Foods (20 april 2005), informationsdirektör på Swedish Meats (20 april 2005), en produktchef vid marknadsavdelningen på Semper (29 april 2005) och ägare till Vetekatten AB (7 april 2005). I Skåne intervjuades en produktchef på Kiviks Musteri AB (12 april 2005), VD på Svenska Odlarlaget (15 april 2005), VD på Svenska Äpplen (12 april 2005), spannmålsansvarig och VD på Lilla Harrie Valskvarn AB (15 april 2005), kvalitetsansvarig på Pågen AB (13 april 2005) och VD på Splendor Plant AB (14 april 2005). Personliga intervjuer var inte möjliga att genomföra hos samtliga producenter och därför gjordes även ett fåtal intervjuer via telefon med marknadschef på OLW AB (28 april 2005), marknadschef på Siljans Chark (27 april 2005), VD på Norrmejerier (26 april 2005) och marknadschef på Milko (28 april 2005).

De personliga intervjuerna tog mellan 30 och 90 minuter att genomföra, och telefonintervjuerna gjordes på cirka 30 minuter. Alla intervjuer utom en spelades in och skrevs ut för att få så säkert material som möjligt till redovisningen (avsnitt 4.3 - 4.5). Vid samtliga personliga intervjuer blev vi mycket väl bemötta, och det var lärorikt att besöka producenterna på plats. Även vid telefonintervjuerna blev vi mycket väl bemötta, och företagen gjorde sitt bästa för att besvara våra frågor.

Följande avsnitt innehåller en kort beskrivning av företagen. I avsnitt 4.3 presenteras producenternas uppfattningar om Svenskt Sigill såsom marknadsstrategiskt instrument. Producenternas syn på Svenskt Sigill som kvalitetsmärke presenteras i avsnitt 4.4. Slutligen presenteras i avsnitt 4.5 producenternas tankar om Svenskt Sigills agerande i affärsmässiga relationer. Varje avsnitt avslutas med en efterföljande analys.

4.2 Presentation av intervjuade företag

4.2.1 Anslutna till Svenskt Sigill

Cerealia Foods AB producerar spannmålsbaserade livsmedel till Nordeuropas marknad. Tre fjärdedelar av den totala försäljningen sker i Sverige, som också är hemmamarknaden. År 2004 omsatte Cerealia AB 8 037 mkr och har totalt 5157 anställda i de olika affärsområdena Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread samt Cerealia Bakeries. Svenskt Sigill-märket används på ett antal produkter, bland annat på Skogaholmslimpan, AXA havregryn samt Kungsörnens vetemjöl. Cerealias samtliga varumärken signalerar kvalitet, men de har även olika egenskaper såsom svenskhet, trygghet, tradition, sport och hälsa. (www.lantmannen.se, 2005-05-12 och Lantmännen, *Årsredovisning 2004*)

Kiviks Musteri AB producerar ett stort antal frukt- och bärprodukter av svenska och importerade råvaror. De flesta produkter såsom cider, juice och kräm tillverkas med äpplet i centrum. En viktig del i marknadsföringen av svenskheten är att locka människor att besöka musteriet på Österlen. Företaget vänder sig till den nationella marknaden och marknadsför fyra kärnvärden: Familjeföretaget, Österlen, naturlig förädling och medvetenhet. År 2004 omsatte Kiviks Musteri AB 225 mkr och hade 104 anställda. (www.kiviksmusteri.se, 2005-05-12)

Milko är en mejeriförening, som producerar närmare 300 produkter, som huvudsakligen säljs på hemmamarknaden, vilken sträcker sig från Värmland i söder till Jämtland i norr. Föreningen ägs av drygt 1300 mjölkbönder, omsätter omkring 2 800 mkr och har cirka 950 anställda. Milko kommunicerar att produktionen sker nära och naturligt med kvalitet och nytänkande i fokus. Det är först 2005 som Milko har anslutit sig till Svenskt Sigill, och de produkter som märks är Fjällbrynt, osten Västan och Milko mjukost, vilka säljs i hela landet. (www.milko.se, 2005-05-12)

Svenska Odlarlaget är en ekonomisk förening, som ägs av 140 frukt- och grönsaksodlare i södra Sverige. Föreningen, som har åtta anställda på kontoret, arrangerar auktionshandel med grossister för att skapa ett så högt avräkningspris som möjligt till odlarna. Det som föreningen vill förmedla är att produkterna är svenskodlade och har hög kvalitet. (www.svenskaodlarlaget.se, 2005-05-12)

Svenska Äpplen (Äppelriket) säljer och marknadsför sina medlemmars frukt. Föreningen ägs av elva fruktpackerier i Skåne, vilka i sin tur ägs av 115 odlare. Årligen skördas ca 12 miljoner kg frukt, varav 80 % äpplen, 10 % päron och resten plommon och bigarråer. Volymen är ca 60 % av den svenska produktionen. Föreningen säljer all sin förstaklassfrukt till fruktgrossister i Sverige under varumärket "Äppelriket". Viss export förekommer till Danmark, Finland och Norge. Marknadsföringen fokuserar på kvalitet, svenskhet och att sorterna är unika. (www.appelriket.se, 2005-05-12)

4.2.2 Användare av Svenskt Sigill men ej av märkningen

Norrmejerier är en ekonomisk förening, som ägs av 687 levererande mjölkbönder. Föreningen producerar mejeriprodukter och har ca 260 produkter ute på marknaden. Hemmamarknaden är Norrbotten och Västerbotten, men några högförädlade specialprodukter marknadsförs inom och utanför Sverige. Norrmejerier hade 2004 en nettoomsättning på 1 500

mkr och 486 anställda. Kvalitet och det norrländska ursprunget är viktiga delar i marknadsföringen, vilket även miljö- och hälsoaspekter är. Norrmejerier har nyligen anslutit sig till Svenskt Sigills certifieringssystem men använder inte kvalitetsmärket på sina produkter. (www.norrmejerier.se, 2005-05-12 och Norrmejerier, *Årsredovisning 2004*)

Semper AB producerar i huvudsak barnmat och är marknadsledare på den svenska barnmatsmarknaden med en marknadsandel på 60 %. Företaget har ca 250 medarbetare och sålde 2003/2004 för 1 056 mkr. Trygghet, kvalitet, och noggrannhet är viktiga delar i marknadsföringen, som har enormt fokus på barnets bästa. Sempers välling innehåller Svenskt Sigill-spannmål men kvalitetsmärket används inte på Sempers förpackningar. (www.semper.se, 2005-05-12 och Semper, *Verksamhetsberättelse 2003/2004*)

Vetekatten AB, nära Centralstationen i Stockholm, är ett exklusivt hantverksbageri och konditori, som tillverkar och säljer matbröd, kaffebröd, tårtor, smörgåsar och praliner. Råvarorna och kvaliteten är i fokus i marknadsföringen, och därför används vetemjöl, som är Svenskt Sigill-märkt. Svenskt Sigill-märket används dock inte på någon produkt eller i marknadsföringen. (www.vetekatten.se, 2005-05-12)

4.2.3 Icke anslutna till Svenskt Sigill

Arla Foods är Nordeuropas ledande mejeriföretag med ett brett sortiment av mejeriprodukter. Den kooperativa föreningen Arla Foods ägs av 11 605 bönder i Sverige och Danmark, varav 5 728 i Sverige. År 2003/2004 var omsättningen för hela koncernen 57 500 mkr, antalet anställda var 20 855 varav i Sverige 4 590. Sverige, Danmark och Storbritannien är Arla Foods hemmamarknader men försäljningsbolag finns över hela världen. I Sverige marknadsförs Arla Foods produkter som goda, trygga och säkra livsmedel. Arla har byggt upp ett eget kvalitetssystem, som heter Arlagården. Systemet innebär bland annat att Husdjursföreningen gör en tredjepartskontroll hos bönderna. (www.arla.se, 2005-05-12 och Arla, *Årsredovisning 2003/2004*)

Lilla Harrie Valskvarn AB, som ingår i Pågenkoncernen, producerar 32 % av Sveriges bagerimjöler. Företaget har en omsättning på cirka 240 mkr per år och 46 anställda. Det levererar sitt mjöl huvudsakligen till Pågen AB. Mjölet produceras med stor hänsyn till kvalitet, säkerhet och miljö. (www.lhv.se, 2005-05-13)

OLW AB är ett snacksföretag med Sverige som huvudmarknad och är där marknadsledande. Omsättningen var år 2004 cirka 800 mkr och antalet anställda är ungefär 225. Marknadsföringsstrategin är att positionera sig så att man "äger festen". Därför arbetar företaget mycket med nyheter, innovation och produktutveckling. (www.olw.se, 2005-05-13)

Pågen AB är ett bageriföretag med Norden som hemmamarknad och är det ledande bageriföretaget i Sverige. Pågen AB omsätter 1 900 mkr och har cirka 1500 anställda. Marknadsföringen fokuserar på att bröd är nyttigt och att Pågens bröd står för hälsa, det goda i livet, svensk matkultur samt att det är bakat med omsorg, kärlek och gediget hantverksskunnande. (www.pagen.se, 2005-05-12)

Siljans Chark är ett företag, som bedriver slakteri- och charkproduktion och ägs av 260 bönder samt 17 anställda. Företaget omsätter ca 120 mkr och har 73 anställda. Totalt är det cirka 400 gårdar, i huvudsak i Dalarna, som levererar nöt och gris till Siljans Chark.

Marknaden är i huvudsak Dalarna, Jämtland, Härjedalen och delar av Hälsingland. Siljans Chark garanterar svensk råvara, att produkterna håller en god kvalitet samt att råvarorna är helt utan kemiska tillsatser. (www.siljanschark.se, 2005-05-12)

Splendor Plant AB är en plantskola, som är helt inriktad på odling och partihandel med försäljning till grossister. Företaget har 35 anställda och 38 mkr i omsättning år 2004. Marknadsföringen kommunicerar att plantorna har hög kvalitet, vilket betyder att de bland annat är odlingssäkra och anpassade för vårt klimat. (www.splendorplant.se, 2005-05-12)

Swedish Meats är en ekonomisk förening, som ägs av cirka 24 000 svenska bönder, vilka levererar slaktdjur till föreningen. Företaget är marknadsledande inom styckning och charkuteritillverkning i Sverige. År 2004 var nettoomsättningen i koncernen 8 300 mkr och antalet anställda var 4 060. Under varumärket Scan tillverkas och marknadsförs kött, charkprodukter och färdigmat som säljs huvudsakligen i Sverige. En liten del exporteras. Till konsumenten vill Scan förmedla fyra honnörsord: svenskt, gott, innovativt och kul. (www.swedishmeats.com, 2005-05-12)

4.3 Svenskt Sigill som marknadsstrategi

4.3.1 Empiri hypoteser 1-3

Svenskt Sigill-märket med dess egenskaper såsom svenskt, spårbarhet, kvalitet, miljö, etik och god djuromsorg skulle enligt hypotesavsnittet kunna vara en strategi för företag att stärka sina produkters egenskaper och därmed differentiera dem och öka sina andelar på den allt mer konkurrensutsatta livsmedelsmarknaden. Samtliga intervjuade producenter upplever att konkurrensen är hård och att den ökar hela tiden. Det är framför allt EMV och lågprisfokus som tar över allt större delar av marknaden.

Anslutna

De fem anslutna producenterna använder Svenskt Sigill-märket som en konkurrensstrategi och tycker att märket förstärker svenskheten och kvaliteten i deras egna produkter samt att dessa egenskaper är viktiga. Spårbarheten är den egenskap, som anses vara den minst viktiga. Den är svårkommunicerad och lite överreklamerad. Svenska Odlarlaget tycker att man hellre bör fokusera på livsmedelssäkerhet, och Kiviks Musteri säger att "konsumenten vet nog inte vad spårbarhet är, och vet man att produkten är svensk så är det det som räknas". Äppelriket anser att Svenskt Sigill brister i spårbarheten, eftersom man inte kontrollerar packeriet. Milko ser Svenskt Sigill-märket som en konkurrensfördel på kort sikt i ett försök att stärka sitt eget varumärke.

Två producenter (Cerealia och Äppelriket) tror inte att märket hjälper dem särskilt mycket idag men på lång sikt hoppas de att märket blir mer känt, även om det kan ta tid att nå ut till konsumenten. Märket skulle kunna bli mer uppmärksammat, om en livsmedelsskandal skedde utanför Sverige, tror Cerealia. Detta är inget man önskar men det skulle möjligtvis medföra att Svenskt Sigill hamnade mer i fokus när det gäller säkerhet och kvalitet. Cerealia betonar att "det som är bra med märket är hela kvalitets- och certifieringssystemet, som gör att man kan garantera en bra produkt, som är unikt kontrollerad och producerad med miljöhänsyn". Jämfört med KRAV, som bara garanterar en viss produktion och inte den färdiga produktens kvalitet, är Svenskt Sigill ett bra balanserat miljö- och kvalitetssystem, tycker Cerealia.

Anslutna men ej användare av märket

Norrmejerier tycker att certifieringssystemet är bra uppbyggt samt är förhållandevis rationellt och billigt, och företaget tror därför att systemet kan stärka svenskhet och kvalitet och därmed hjälpa det i konkurrensen. Dock räcker det inte att bara marknadsföra det svenska, då Norrmejeriers betoning på det norrländska är viktigare. Företaget har därför valt att inte märka produkterna med Svenskt Sigill-märket. Hög kvalitet är Vetekattens konkurrensstrategi och därför används Svenskt Sigill-mjöl för att hålla hög kvalitet. Svenskhet är inte lika viktigt som kvalitet, och Vetekatten tycker inte att Svenskt Sigill speglar kvalitetsegenskaperna mer än något annat märke, varför det inte skulle vara en strategi att använda märket på produkterna.

Semper tycker att märket är svårkommunicerat – det ger en svensk känsla men konsumenterna förstår inte riktigt att det också står för kvalitet. Det är därför viktigt att vara tydlig med svenskheten pga. att det finns så många olika kvalitetsmärken, t ex Svanen och KRAV. Det finns risk för en viss uttröttnings effekt när många märken slåss om konsumenternas uppmärksamhet. Semper tycker att Svenskt Sigills kommunikationsstrategi hittills har varit bra, ”det känns som att man är på rätt spår, men det är viktigt att man lyckas med kommunikationen. ... Man kan inte bara rida på svenskheten hur länge som helst, utan man måste fylla det med något mer”. Om märket var mer känt bland konsumenterna, skulle det kunna vara en strategi för Semper att förstärka kvaliteten men inte som det är idag. Man tror inte att kvalitetsmärket skulle kunna hjälpa Semper, då det egna märket är mycket starkare och redan signalerar kvalitet, svenskhet och trygghet. I dagsläget skulle enbart Svenskt Sigill tjäna på att Semper använde sig av märket – inte Semper självt.

Icke anslutna

Samtliga sju icke anslutna producenter tycker att egenskaperna, som Svenskt Sigill signalerar, är viktiga, framför allt svenskhet och kvalitet. Splendor Plant säger dock att högsta kvalitet är mycket viktigare än svenskheten. Företaget använder redan ett kvalitetsmärke, som heter e-planta. Allt kvalitetsarbete fokuserar på det. Tre producenter (Lilla Harrie Valskvarn, OLW och Pågen) tycker att spårbarhet är viktigt, men det behöver inte marknadsföras till konsument, eftersom det är svårkommunicerat. Endast en producent (OLW) tror att Svenskt Sigill-märket skulle kunna vara en strategi för att förstärka dessa egenskaper. För några år sedan funderade OLW på att använda Svenskt Sigill-märket för att man ”ville spinna på svenskheten som ofta är en genväg till kvalitet och starkt märke. ... Det skulle kunna trygga konsumenten i sina val, när det gäller matsäkerhet och så”. Det finns dock en risk att förena en ”produkt som står för fest, underhållning och njutning med för mycket fokus på det svenska som kan bli fyrkantigt, seriöst och tråkigt”.

För att Pågen skulle välja att använda sig av kvalitetsmärket krävs att Svenskt Sigill visar något mer, något som Pågen inte redan har i sitt eget varumärke. Swedish Meats är tveksam till om märket kan vara en strategi för att förstärka egenskaperna och anser att det är en kostnadsfråga. Märket har idag inte det mervärdet på kött som det skulle behöva. ”Svenskt Sigill är ett cerealie-sub-brand, och det är nog svårt att göra det till något annat”. För Swedish Meats är god djuromsorg det viktigaste men det är inget som Svenskt Sigill-märket förmedlar. Det egna varumärket Scan signalerar god djuromsorg mer än något annat märke. Arla tycker att satsningen på arbetet med kvalitetssäkring på gårdsnivå är mycket viktig och märket signalerar de viktiga egenskaperna, men det egna kvalitetsmärket Arlakon signalerar precis samma sak. Därför skulle inte märket tillföra någonting på de produkter, som märks med

Arlakon. Arla tror till och med att det kan skapa frustration bland konsumenterna. Även det faktum att Svenskt Sigill-märket dessutom finns på blommor kan skapa förvirring. Svenskt Sigill behöver alltså vara mer konsekvent, tydlig och fokuserad för att bli riktigt skarp i marknadsföringen.

För att Svenskt Sigill ska nå framgångar på marknaden tror Splendor Plant att det krävs tre saker: ”Först göra bra produkter i grund och botten, så att när konsumenterna köper det – förnimmer det som något bra. ... Sedan är det marknadsföring och en ordentlig uthållighet”. Siljans Chark och OLV kan tänka sig att Svenskt Sigill skulle kunna hjälpa dem i konkurrensen. Siljans Chark har idag en annan kvalitetscertifiering, som heter Efsis, men tycker att Svenskt Sigill är ett bra system för producentledet. Märket skulle förmodligen kunna hjälpa till vid en eventuell utökning av marknaden ner mot Mälardalen och Stockholm, men Siljans Chark är ändå tveksam till märkets fördelar på grund av det stora märkesutbudet på marknaden. Svenskt Sigill har dock en möjlighet att positionera sig som kvalitetssystem för hela kedjan från producent till den som förädlar, men för att ha en chans på marknaden måste Svenskt Sigill bli ännu tydligare med sina ambitioner och krav.

4.3.2 Empiri hypoteser 4-6

Hypotesavnittet säger att en typ av produkter, som skulle kunna gynnas av Svenskt Sigill-märket, är low involvement-produkter, ofta lågförädlade livsmedel, där märket kan hjälpa till att utmärka och differentiera dessa produkter i förhållande till konkurrenterna. Produkter, för vilka konsumenten är känslig för ursprung och produktionssätt, skulle kunna gynnas av märkningen. Möjligheten att differentiera produkter via märkningen kan minska, då konkurrenter ansluter sig. I intervjuerna framkom att endast Äppelriket, Semper, Swedish Meats och Siljans Chark tycker att konsumenterna visar högt intresse och engagemang vid köp av deras produkter.

Anslutna

Samtliga anslutna producenter tycker att engagemanget från konsumenten är lågt eller att endast en liten del av konsumenterna är medvetna vid köp av deras produkter. Milko betonar att engagemanget beror på vilken produkt som ska köpas; ”ost är det mer involvement i än vad det är i mjölk, som är en basvara. ... Det väljer man utan tanke”. Äppelriket tycker att konsumenterna är medvetna om att de köper svensk frukt, men att frukten är märkt med Svenskt Sigill är de nog inte medvetna om. Det beror förmodligen på att konsumenten inte har kunskap om vad märket står för.

Cerealia säger att det är fler som handlar dess produkter för att det är Kungsörnen, vilket står för en viss kvalitet, inte för att det är märkt med Svenskt Sigill. Kvalitet är mycket viktig för Cerealia, och Svenskt Sigill används som en förstärkning, vilken garanterar kvaliteten. På frågan om vilken produktkategori som producenterna tror skulle gynnas av märkningen är svaren olika. Tre producenter (Cerealia, Kiviks Musteri och Äppelriket) tror att produkter såsom kött och kyckling, där man är noga med ursprunget, skulle kunna gynnas av märkningen. Svenska Odlarlaget vet inte om någon produkt skulle gynnas mer än någon annan, möjligtvis produkter, som vänder sig till den något äldre generationen, vilken är mer benägen att köpa svenska produkter. Milko tror att de mer förädlade produkterna, som väljs med lite eftertanke, skulle gynnas av märkningen. Tankarna kring att konkurrenter ansluter sig till Svenskt Sigill går isär. Cerealia menar att det är något man får acceptera, och Kiviks

Musteri tycker inte att det spelar särskilt stor roll. Tre producenter (Milko, Svenska Odlarlaget och Äppelriket) uppger att det skulle ha viss betydelse, om konkurrenter också skulle använda märket, och vill därför inte att dessa ansluter sig.

Anslutna men använder ej märket

Semper upplever ett ganska högt engagemang hos sina konsumenter, Vetekattens konsumenter är kvalitetsmedvetna, och konsumenterna, som köper Norrmejeriers produkter, har ett ökat intresse för kvalitetssäkerhet och miljösystem. Norrmejerier tror att i princip alla jordbruksprodukter passar under Svenskt Sigill-märket förutsatt att man i systemet har regler, som är rimliga och accepterade av konsumenterna.

Icke anslutna

Engagemanget hos konsumenterna upplevs olika av producenterna. De två köttproducenterna känner att konsumenterna är engagerade när de väljer deras produkter, men OLW upplever att konsumenterna har lågt engagemang. De flesta producenterna tror att lågförädlade livsmedel såsom grönsaker, cerealier och växtodling skulle kunna gynnas av att märkas med Svenskt Sigill. OLW tror att produkter, som har konkurrens av EMV-produkter, vilka inte är svenskproducerade, skulle kunna gynnas av märkningen. Det gäller att hela tiden hitta positioner mot konkurrenterna och att ha konsumentinsikt.

Arla lägger tonvikten vid att söka de positioner, där man har ett eget värde. Det är nödvändigt att ha samma saker i grunden som konkurrenterna, men man måste också ha något att skryta med – att kunna differentiera sig med unika konkurrensparametrar. Arla tror att ett mindre, nystartat mejeriföretag, som ännu inte byggt någon marknadsposition, skulle kunna gynnas av märkningen, då det är dyrt och tidskrävande att bygga marknadspositioner. Fyra producenter (Siljans Chark, OLW, Lilla Harrie Valskvarn och Arla) tycker att det skulle ha betydelse om en konkurrent anslöt sig till märket. Då skulle man inte differentiera och utmärka sig på samma sätt, och konkurrensen skulle då ske på mer lika villkor.

4.3.3 Analys av Svenskt Sigill som marknadsstrategi

Hypoteser 1-3

Den ökade konkurrensen inom dagligvaruhandeln gör att livsmedelsproducenter väljer att differentiera sina produkter på olika sätt. De anslutna producenterna ser Svenskt Sigill som en konkurrensstrategi. I och med att man valt att märka sina produkter med Svenskt Sigill marknadsförs dessa med egenskaper såsom svenskhet, spårbarhet, kvalitet, miljö, etik och god djuromsorg. Svenskhet och kvalitet är de viktigaste egenskaperna att fokusera på i en differentieringsstrategi, och spårbarhet är den minst viktiga. Producenterna ser inte att Svenskt Sigill-märket stärker deras produkter på marknaden idag, men förhoppningen är att det ska bli ett konkurrensvapen på längre sikt, då det blivit mer välkänt och etablerat. Genom att fokusera på differentiering istället för på låga kostnader vänder man sig till ett marknadssegment, som värdesätter kvalitet framför pris. Det är viktigt att man är tydlig i sin differentiering så att man urskiljer sig i djungeln av kvalitets-, hälso- och miljömärken. I det stora märkesutbudet har Svenskt Sigill ännu inte lyckats differentiera sig tillräckligt tydligt för att konsumenterna ska veta vad dess märke står för.

De producenter, som använder Svenskt Sigill-märkta produkter men inte märket, har valt en ännu skarpare differentiering. Norrmejerier profilerar t ex sina produkter med det norrländska ursprunget, vilket Svenskt Sigill-märket inte kan förstärka. Därmed kan man fråga sig om Svenskt Sigill såsom kvalitetsmärke skymmer produkternas unika egenskaper, t ex Vetekattens exklusivitet. För de tre producenterna är kvalitet den viktigaste egenskapen. De använder Svenskt Sigill-märkta produkter för att kunna garantera sina egna produkters kvalitet. Märket är dock alltför okänt, signalerar inte kvalitet tillräckligt starkt samt är så mycket svagare än de egna varumärkena att det inte skulle tillföra något till produkterna.

Ingen producent använder sig av lågkostnadsstrategi, utan de differentierar sig med hjälp av olika kvalitetsegenskaper. Då Svenskt Sigill signalerar samma egenskaper som de icke anslutna producenternas egna varumärken, har de inga motiv för att använda märket på sina produkter. Svenskt Sigill-märket skulle kunna vara en differentieringsstrategi för de icke anslutna producenterna, förutsatt att märket signalerar ytterligare en egenskap än vad deras egna varumärken gör. Märket skulle också kunna vara en konkurrensstrategi, när en lokal producent vill nå konsumenter utanför sin hemmamarknad.

Man kan fråga sig om märket ska passa alla svenska livsmedelsproducenter eller endast ett fåtal. Om märket ska användas av många producenter, måste dessa förstärka sina egna produkter med ytterligare egenskaper. Detta är nödvändigt för att differentiera sig mot de eventuella konkurrenter, som använder samma märke. Om märket däremot ska användas av några få producenter, är det i sig en differentieringsstrategi, eftersom det ger produkterna en viss unikit. Samtidigt blir det svårt att sprida kännedomen om märket till konsumenterna. Så som märket är utformat idag, skulle det passa de flesta svenska livsmedelsproducenter, och om märket blir mer välkänt bland konsumenter, skulle förmodligen fler producenter vilja ansluta sig. Men då skulle inte differentieringsstrategin få samma dignitet så det innebär både fördelar och nackdelar med många anslutna producenter.

Svenska livsmedelsproducenter, som idag inte signalerar att de har svensk råvara i sina produkter, kan använda Svenskt Sigill-märket för att lägga till den egenskapen på det egna varumärket. En ytterligare konkurrensparameter kan därmed erhållas, och Svenskt Sigill kan vara ett verktyg för att vinna andelar i marknadssegmentet svenskproducerade livsmedel. Små livsmedelsföretag med relativt svaga varumärken på konsumentmarknaden är dem som troligtvis har mest att vinna på märket Svenskt Sigill. Insatsen att märka produkter med Svenskt Sigill är förhållandevis liten för varumärken, som behöver stärka sin konkurrenskraft. Sammanfattningsvis kan antas att Svenskt Sigill-märket mest gynnar mindre producenter och de som vill förstärka sin svenskhet. För att bli mer attraktivt borde dock Svenskt Sigill-märket kompletteras med en mer unik egenskap; frågan är bara vilken.

Hypoteser 4-6

Konsumenter visar stort engagemang och medvetenhet för köttprodukter och barnmat samt då de inhandlar något till speciella tillfällen. För producenter av övriga livsmedel, såsom icke ursprungskänsliga samt low-involvement produkter, kan Svenskt Sigill-märket vara en strategi för att öka konsumenternas medvetenhet och engagemang. Dessa produkter gynnas av märket genom att produktens ursprung och dess jordnära koppling förstärks.

Livsmedelsprodukter, som konkurrerar med EMV, vilka sällan är producerade i Sverige och har dålig ursprungsmärkning, kan också gynnas av kvalitetsmärkningen. De tre producenter, som tror att kött- och kycklingprodukter skulle gynnas av märket, är idag anslutna till Svenskt Sigill. Man kan därmed fråga sig om dessa ursprungsprodukter skulle gynnas av märket eller om kvalitetsmärket Svenskt Sigill skulle få den största fördelen. Det kan vara ett skäl till att

de anslutna producenterna vill att även kött- och kycklingproducenter ansluter sig. Detta argument kan ytterligare förstärkas av att de intervjuade köttproducenterna inte själva är övertygade om att märket skulle ge dem fördelar på marknaden. Den mindre köttproducenten kan dock se Svenskt Sigill-märket som en konkurrensstrategi vid en eventuell utvidgning på marknaden.

Konkurrensen från EMV och ökad import gör det nödvändigt för Sveriges livsmedelsproducenter att hitta sin egna position på marknaden. Kvalitetsmärket Svenskt Sigill kan användas som ett hjälpmedel för att positionera produkterna. Differentieringen försvåras när konkurrenter ansluter sig, varvid man konkurrerar på mer lika villkor. Konkurrensen ser dock olika ut i olika branscher. På exempelvis frukt- och gröntmarknaden är de svenska producenterna små och har inte starka egna varumärken. Konkurrensen utgörs främst av import. Man vill därför få konsumenterna att söka efter svenska produkter. Fler anslutna producenter skulle exponera märket, vilket ökar konsumenternas kännedom. Detta skulle stärka både Svenskt Sigill-märket och producenterna. I branscher, där stark varumärkeskonkurrens råder och där producenterna har höga marknadsandelar, t ex spannmåls- och mejeribranscherna, skulle märket däremot innebära minskad möjlighet till differentiering, om konkurrenter ansluter sig.

4.4 Svenskt Sigill som kvalitetsmärke

4.4.1 Empiri hypoteser 7-10

Enligt hypotesavsnittet ska det mervärde, som konsumenten upplever av att köpa Svenskt Sigill-märkta produkter, kunna resultera i ökad efterfrågan och därmed ökade försäljningsintäkter, men dessa är svåra att beräkna. De positiva effekterna av Svenskt Sigill-märket kan vara alltför små i förhållande till den avgift som man betalar för att vara ansluten. Flertalet intervjuade producenter tror att Svenskt Sigill-märket ger eller skulle kunna ge konsumenterna ett mervärde.

Anslutna

Samtliga anslutna producenter anser att Svenskt Sigill-märkning av deras produkter ger konsumenterna ett mervärde även om konsumenterna inte själva vet om det. Äppelriket tror att konsumenterna inte upplever mervärdet, då de förmodligen inte vet vad Svenskt Sigill-märket står för. Kiviks Musteri skulle inte använda sig av märkningen, om man inte trodde att det delvis ger konsumenterna ett mervärde. Ingen av producenterna kan säga hur mycket man vinner på att använda sig av märket. Det är för svårt att uppskatta och beräkna.

Cerealias satsning på Svenskt Sigill är långsiktig. Man tycker idag att Cerealias egna varumärken hjälper Svenskt Sigill framåt snarare än tvärtom, med förhoppning om motsatt förhållande om några år. Svenska Odlarlaget tycker att ”innehållet i Svenskt Sigill är bra idag men det är inte det vi får betalt för tyvärr. ... Det är en stor utmaning att synliggöra innehållet i märket för konsumenterna och det efterlyser vi från Svenskt Sigill så att vi kan få det här mervärdet som vi behöver”. Idag får man inte högre försäljningspris till grossisterna för de IP-odlade grönsakerna. Om det hade gett konsumenterna ett tydligt mervärde, borde det ha kanaliserats via grossisterna till odlarna. Mellan klass 1 och 2 på grönsaker finns tydliga mervärden. Svenska Odlarlaget skulle vilja se samma mervärden mellan icke certifierade och IP-odlade grönsaker. Kiviks Musteri, Milko och Äppelriket betonar att de inte vet om det går

att beräkna det verkliga värdet av att märka sina produkter med Svenskt Sigill. Två av de anslutna producenterna (Kiviks Musteri och Äppelriket) tror inte att märket ger några ökade försäljningsintäkter i dagsläget. På frågan om priset för märket är rimligt svarar Svenska Odlarlaget att det är för högt, och Cerealia, Kiviks Musteri och Äppelriket svarar att priset är acceptabelt. De interna kostnaderna för att använda märket ser ingen av producenterna som särskilt stora.

Anslutna men ej användare av märket

Norrmejeriers förhoppning är att Svenskt Sigill ska ge konsumenterna ett mervärde och Semper tror att det kommer att göra det i takt med att märket blir allt mer känt. Semper anser att priset för märkningen är rimligt, men det beror på hur starkt producentens egna varumärke är. Har man ett svagt eget varumärke tillför Svenskt Sigill ett stort värde men inte när man har ett starkt varumärke såsom Semper. Då måste man jämföra kostnaderna mot vad det tillför, och idag tycker inte Semper att märket tillför tillräckligt mycket.

Norrmejerier tycker att priset är rimligt men tror inte att de egna produkterna skulle vinna på att ha Svenskt Sigill-märket. Norrmejerier tror dock att certifieringssystemet ger ökade försäljningsintäkter, då det fungerar som en garant för att säkerställa och komplettera det egna varumärket. Merkostnaden som uppstår för Vetekatten, som använder sig av Svenskt Sigill-märkt mjöl, uppfattas inte som särskilt stor. I förhållande till pris och kvalitet är det ett bra mjöl. Bageriets ägare har besökt en Svenskt Sigill-odlare. ”Jag blev väldigt imponerad av både företaget och sättet man skötte det på. ... Det var jättebra men det säger ju tyvärr inte mina kunder någonting.”

Icke anslutna

Två av de icke anslutna producenterna (OLW och Siljans Chark) tror att Svenskt Sigill-märket på deras produkter skulle ge konsumenterna ett mervärde. De resterande fem producenterna har olika åsikter. Lilla Harrie Valskvarn tror att bara några få procent skulle bry sig och uppleva ett mervärde, och Swedish Meats är tveksam. Arla och Pågen tror inte att märket skulle ge något mervärde i förhållande till kostnaderna. Endast en producent (Siljans Chark) tycker att priset är rimligt för märkningen, medan resten tycker att det är för dyrt. Arla säger att vilket pris som helst är för högt, eftersom Svenskt Sigill inte har några ytterligare mervärden än de man måste ha idag för att kunna agera på marknaden.

Lilla Harrie Valskvarn betonar att konsumenterna bestämmer priset. En råvaruproducent kan inte odla något och sedan förvänta sig att få bra betalt, om det inte finns efterfrågan. Kvarnen utvecklar för närvarande ett eget kontrollsystem, som ska vara mindre byråkratiskt och billigare men ändå nå upp till Svenskt Sigills nivå. Svenskt Sigill har varit en vägledare för Lilla Harrie Valskvarn genom att visa vägen med omsorg om jord och framför allt öppenheten mot konsumenten. Splendor Plant, som anser att priset för märket är för högt, tycker att Svenskt Sigill borde överväga om hur man kan differentiera avgifterna för stora och små producenter. På så sätt kan man bygga Svenskt Sigill starkt på att ha anslutna producenter med olika omsättning och produktionsinriktning.

4.4.2 Empiri hypoteser 11-14

Hypoteserna anger att när många livsmedelsproducenter ansluter sig, sprids kännedom om märket, och då är det viktigt vilka företag som ansluter sig så att Svenskt Sigill förknippas med något positivt. Det finns dock en risk för att märket blir diffust i konsumenternas ögon, när många olika företag är anslutna. Samtliga intervjuade företag upplever att Svenskt Sigill har ett positivt rykte bland de, som känner till märket. Producenterna anser att systemet är trovärdigt och att Svenskt Sigill uppfyller sina mål.

Anslutna

De anslutna producenterna tycker alla att det viktigaste med de andra anslutna företagen är att de står för kvalitet och bra produkter. Företagen måste ha bra rykte, följa restriktionerna och inte på något sätt tumma på reglerna. Det är viktigt att det förblir ett kvalitetsmärke för livsmedel. Samtliga producenter tycker att det vore bra om märket också fanns på kyckling och kött, då skulle det synas mer. Äppelriket betonar dock problem med att det företag som styckar inte säkert är det som packar, ”så man kanske inte ska ansluta Scan, utan dem som styckar köttet idag, Icas packeri i Västerås, som packar åt hela Sverige.” Det vore alltså bättre att ansluta packeriet till Svenskt Sigill för det är packeriet som märker produkten som går till butik.

Kiviks Musteri tycker att märket gärna får sitta på fler spannmåls- och fruktbaserade produkter, som är förädlade och förpackade. Det är bra om det sitter på så många olika produktkategorier som möjligt så att det får större spridning, men samtidigt får det inte sitta på för många i samma kategori, då tappar det attraktionsförmågan. Kiviks Musteri, Milko samt Äppelriket tycker att det vore bra om märket användes av de svenska stora livsmedelsföretagen i varje bransch. Milko vill dock inte att konkurrerande företag ansluter sig men ett företag som Swedish Meats skulle vara positivt. ”Något som skulle påverka samarbetet med Svenskt Sigill är om EMV produkter skulle märkas med Svenskt Sigill. ... Det skulle försämra relationen och synen på samarbetet med Svenskt Sigill.” Cerealia ser också gärna många olika kategorier anslutna men betonar att det inte får gå utanför matgränserna.

Samtliga företag som är anslutna till Svenskt Sigill anser att fler anslutna producenter skulle exponera märket och sprida kännedom bland konsumenterna. Svenska Odlarlaget säger att ”syns du inte så finns du inte” och Kiviks Musteri håller med om att märket måste synas i butik, annars är reklamkampanjer inte till någon nytta. Cerealia tycker att det är bra med många anslutna företag för det ger mer finansiella medel till marknadsföring. Då många producenter är anslutna anser Cerealia, Svenska Odlarlaget och Äppelriket att det finns en viss risk att något företag inte arbetar med kvalitetsprodukter eller är mån om sitt varumärke. Skulle någon missköta sig, slår det tillbaka mot alla anslutna företag. Milko anser att märket kan bli urlakat, om väldigt många ansluter sig, och det kan bli svårt att koordinera insatserna på marknaden. Det blir många viljor och därför kan det bli svårt att veta vad som är bäst att göra i olika situationer.

Anslutna men ej användare av märket

Både Semper och Norrmejerier tycker att det är viktigt att de anslutna företagen uppfyller kriterierna och dessutom är lyhörda för förändringar på marknaden. Det är bra om så många

som möjligt ansluter sig till Svenskt Sigill för det sprider kännedomen om märket. Norrmejerier ser dock en risk att regelverket kan uttunnas, dvs. att man sänker kraven i syfte att få med så många producenter som möjligt. Semper menar att väldigt många anslutna företag gör att märket förlorar i värde och inte förblir unikt, men det är förmodligen olika för varje bransch. Samtidigt måste Svenskt Sigill vara rädd om sin image så det får inte vara någon ansluten som inte uppfyller kraven. Det skulle spilla över på de andra företagen.

Semper menar att om någon skulle missköta sig, tappar märket värde. Det är en av anledningarna till att Semper väntar med märkningen och låter det rulla på ett tag till för att se att Svenskt Sigill är en välfungerande organisation, som kan säkerställa att inga misstag sker. ”Semper har ju hängslen och livrem när det gäller kvaliteten på maten och är väldigt försiktigt med att utsätta någon del för några risker”. Vetekatten skulle inte använda sig av märket om det användes av stora företag med hög status.

Icke anslutna

De producenter, som inte är anslutna till Svenskt Sigill, anser att om de skulle använda sig av märket, skulle det ha stor betydelse vilka andra företag som också vore anslutna. Det beror främst på konkurrensfördelar. Arla betonar hur viktigt det är att inget händer som kan ge badwill och därmed ge märket dålig image eller kvalitetsproblem. Det smittar lätt av sig på de anslutna företagen. Lilla Harrie Valskvarn kan se fördelar med att ett stort svenskt företag använder märket ofta och på många av sina produkter så att kännedomen sprids. Det kan dock bli svårt att särskilja sig från konkurrenter och man halkar lätt in i en anonymitet, vilket kan medföra svårigheter att profilera sig som ett kvalitativt ledande företag.

OLW skulle gärna se märket på produkter i frysdiskarna och andra avdelningar i butiken, t ex i kryddhyllan, och på fler spannmålsprodukter. Det behövs en breddning, som gör märket ännu mer accepterat generellt sett. ”Det vore bra om marknadsledare inom olika kategorier hjälpte till att marknadsföra märket, för det bygger på att det är upparbetat och att det finns en distribution.” Nu fokuserar Svenskt Sigill mycket på frukt och grönt och får därmed den stämpeln, vilket kan försvåra samarbetet med andra producenter. Svenskt Sigill behöver ha bättre insikt ur marknads- och konsumentperspektiv. Siljans Chark anser att hela produktionskedjan från kryddleverantörer, bönder och hela Siljans produktsortiment, både styckningsdetaljer, nöt, gris samt färdiga charken, skulle vara anslutet. Hela produktionskedjan borde ha fokus på kvalitet, och det vore bra om märket också fanns på mejeriprodukter.

Om Splendor Plant skulle ansluta sig vill man att märket används av samtliga aktörer i plantskolebranschen och Gröna näringens riksorganisation (GRO). Märket kanske skulle stärkas av att finnas på köttprodukter, men då är det viktigt att köttproducenterna inte missköter sig. Splendor Plant anser att ”det svenska sigillet aldrig kommer att bli samma tunga pelare som e-plantsmärket i dess bransch, men samtidigt skulle Sigill-märket vara lättare att dumpa om man inte tycker om fördelarna”. OLW och Siljans Chark tror att märket skulle spridas och bli mer etablerat om fler företag var anslutna, men Siljans Chark betonar också problemet att fler konkurrerar på lika villkor. Arla, Lilla Harrie Valskvarn, Splendor Plant och Swedish Meats anser att risken är stor att de anslutna företagen blir mer anonyma och det blir svårare att skapa egna positioner för att differentiera sig från konkurrenterna.

4.4.3 Empiri hypoteser 15-16

Enligt hypotesavsnittet kan Svenskt Sigill-märkets bestämda uppsättning kriterier göra det svårt för producenterna att anpassa sig efter konsumenters krav, vilka ändras med tiden. Några av de intervjuade producenterna ser en risk med att vara styrd av Svenskt Sigills kriterier för att det kan bli svårt att följa konsumenternas efterfrågan.

Anslutna

Inga av de anslutna producenterna ser några större problem med att vara styrd av kriterierna och samtidigt bibehålla marknadsanpassningen. Cerealia menar att kriterierna är relativt allmängiltiga och mer produktionsstyrda så de stör inte anpassningen till marknaden. Kiviks Musteri kan dock se eventuella problem för producenter, i slutet av produktionskedjan, att få tag i råvaror osv vid utvecklandet av nya högförädlade produkter.

Tanken att ha ett mer individuellt anpassat märke efter producenterna ställer sig de anslutna företagen olika till. Cerealia menar att märket ”skulle bli mer oseriöst. ... Det är bättre att ha ett kontrollsystem som gäller generellt” och Milko tror att ”det skulle bli ännu råddigare och bara komplicerat för konsumenten”. Svenska Odlarlaget tycker att det vore mer intressant med ett individuellt anpassat märke efter konsumenten och då skulle det finnas ett Svenskt Sigill-märke för varje målgrupp. Äppelriket har haft funderingar på att anpassa märket efter olika produktkategorier. Märket skulle vara det samma men texten skulle vara olika, t ex Svensk Kyckling, Svenskt Kött och Svensk Frukt. På detta sätt skulle Svenskt Sigill-märket kunna bli tydligare än det är idag.

Anslutna men ej användare av märket

Norrmejerier och Semper tycker inte att det är svårt att anpassa sig efter konsumenters önskemål, då man är styrd av Svenskt Sigills kriterier. Semper tror dock att det är olika för varje bransch. Norrmejerier anser inte att det skulle vara bättre om Svenskt Sigill-märket var individuellt anpassat.

Icke anslutna

Swedish Meats, OLW och Lilla Harrie Valskvarn betonar att det skulle kunna vara svårt att anpassa sig efter marknaden, då man går in i ett kvalitetssystem med bestämda kriterier. Siljans Chark och Pågen tror inte att det skulle vara svårt att vara marknadsanpassad, då man styrs av kriterier från ett kvalitetssystem. Swedish Meats varnar för att kvalitetssystem kan bli konservativa med tiden. En jätteorganisation, som byggs upp kring ett kvalitetssystem för att försvara organisationens intressen, kan göra det svårt att föra in ny kunskap till de produkter, som ingår i systemet pga. att organisationen inte hunnit uppdatera sina kriterier. Risker när organisationerna blir konservativa är således att ny kunskap inte infogas tillräckligt snabbt i kriterierna, och det resulterar i att märkningen håller tillbaka utvecklingen. ”I sådana här märkningar ligger ett kommersiellt intresse. ... Det finns inget heligt över dem, och det kommersiella intresset ska delas till allas fördel.”

4.4.4 Analys av Svenskt Sigill som kvalitetsmärke

Hypoteser 7-10

De anslutna producenterna, som använder märket, och även de anslutna, som inte gör det, hoppas att Svenskt Sigill-märket ska ge konsumenterna ett mervärde på lång sikt. Annars hade de inte varit anslutna. Samtliga producenter tycker att priset för märket är rimligt och de interna kostnaderna är låga, men ingen vet egentligen vad de vinner på att märka sina produkter med Svenskt Sigill. De väljer ändå att använda sig av märket, eftersom de hoppas att märket på lång sikt förstärker viktiga egenskaper, får ökad kännedom, ger konsumenterna mervärde och därmed ökade försäljningsintäkter. Förutsatt att detta inträffar kan Svenskt Sigills kvalitetsmärke ge anslutna producenter konkurrensfördelar.

De flesta av de icke anslutna producenterna ser inte Svenskt Sigill som ett kvalitetsmärke, då de inte tycker att det signalerar någon eller några ytterligare egenskaper än vad deras egna varumärken gör. Därför tror de inte heller att märket på deras produkter skulle ge konsumenterna ett mervärde. Utan mervärde skulle märket inte ge ökade försäljningsintäkter och då skulle Svenskt Sigill-märket endast vara en kostnad då avgiften anses vara för hög.

Åsikterna om märkets mervärde, kostnad och förväntade försäljningsintäkter går isär beroende på om man är ansluten eller inte. Därmed uppkommer frågan om de anslutna producenterna har ett så starkt önskemål om att märket ska ge ett mervärde att de tror att det verkligen gör det eller åtminstone kommer att göra det om några år. Idag råder ett enormt kostnadsfokus där alla måste hålla låga kostnader, vilket kan medföra kortsiktigt tänkande. De icke anslutna producenterna ser i första hand bara en kostnad med Svenskt Sigill-märket och utvecklar kanske omedvetet inställningen att märket på deras produkter inte skulle tillföra något mervärde. Frågan är om det är de anslutna eller de icke anslutna producenterna som har bäst marknads- och konsumentinsikt.

Hypoteser 11-14

Svenskt Sigill-märket upplevs idag positivt av konsumenter men det är inte välkänt. Fler anslutna företag skulle exponera märket mer och därmed sprida kännedomen om det. Därför vill de anslutna producenterna att fler företag ansluter sig, men det får samtidigt inte bli väldigt många och särskilt inte inom samma produktkategori. Det kan medföra att producenterna blir anonyma och märket tappar attraktion, vilket gör det svårare att skapa egna positioner och konkurrensfördelar. Därför vill inte producenter ansluta sig om deras konkurrenter redan är anslutna.

De mindre producenterna vill gärna ha med stora, välkända producenter i andra produktkategorier för att få kraftfullare marknadsföring. Marknadsföring är enormt kostnadskrävande och stora producenter skulle bidra med förhållandevis mycket finansiella medel samt göra märket mer omtalat genom att det syns på välkända och omtyckta produkter. Det är dock viktigt att alla anslutna producenter står för kvalitet och att de verkligen följer Svenskt Sigills kriterier. När antalet anslutna producenter ökar, finns risk att någon missköter sig, vilket kan ge märket dålig image, vilket kan smitta av sig på de anslutna producenterna. Därför är det viktigt att Svenskt Sigill noga kontrollerar producenter innan de får ansluta sig.

Ett annat problem med många anslutna producenter är att många viljor måste samordnas, men Svenskt Sigill försöker lösa problemet genom marknadsrådet, där åsikter och önskemål tas upp. Om Svenskt Sigill försöker öka omsättningen genom att ta med så många producenter

som möjligt, kan det finnas en risk att regelverket urlakas. Därmed skulle konsumenterna tappa förtroende för kvalitetsmärket. Därför är det viktigt att Svenskt Sigill håller sig till de uppsatta kriterierna och inte anpassar dem efter producenter som Svenskt Sigill gärna vill ha med. Kriterierna måste dock kunna anpassas efter efterfrågan på marknaden, och det är bra om de i så fall utformas och godkänns av en tredje part så att trovärdigheten bibehålls.

Att märket och de anslutna producenterna skulle gynnas om kött- och kycklingproducenter anslöt sig är föga förvånande. Konsumenter är mer medvetna när de köper kött och kyckling än t ex spannmålsprodukter, vilket gör att märket skulle få mer genomslagskraft om det fanns på sådana produkter. Därför vill de anslutna producenterna samt de som i framtiden kan tänka sig att använda märket på sina produkter, att Svenskt Sigill utvecklar kriterier för och arbetar med att få kött- och kycklingbranscherna att ansluta sig.

Hypoteser 15-16

De anslutna producenterna ser inga problem med att vara styrda av Svenskt Sigills kriterier, men det gör några av de icke anslutna producenterna. De anslutna svarar av erfarenhet, vilket kan tyda på att marknadsanpassningen inte försvåras pga. kriterierna. Detta kan bero på att kriterierna är utformade mer efter producenterna än efter konsumenternas efterfrågan. Det är viktigt att Svenskt Sigill är lyhörd för vad konsumenterna efterfrågar, men eftersom kriterierna är produktionsstyrda finns risk för att man fastnar i ett konservativt tänkande istället för att utvecklas i takt med marknaden.

En orsak till att de intervjuade producenterna har olika uppfattningar om svårigheter att anpassa sig efter marknaden kan vara att de har olika förutsättningar, t ex produktionsinriktning och nivå i förädlingskedjan. Det kan vara svårare att tillverka produkter högt upp i förädlingskedjan, då dessa ofta är sammansatta av ett antal råvaror, vilka alla måste uppfylla kriterierna.

Ett system som är mer individuellt anpassat efter producenterna skulle förvirra konsumenterna. Svenskt Sigill skulle positionera sig ännu närmare producenterna och på så vis förlora lyhördheten för vad konsumenterna efterfrågar. Utan konsumentinsikt har Svenskt Sigill ingen framtid. För att bli tydligare mot konsument skulle Svenskt Sigill möjligen kunna utforma märket så att symbolen är densamma som idag men att texten är mer beskrivande för varje produktkategori, t ex Svenskt Kött och Svensk Frukt som Äppelriket föreslår.

4.5 Svenskt Sigills agentrelationer

4.5.1 Empiri hypoteser 17-18

Teorigenomgången säger att ett stort antal anslutna producenter kan innebära ökad risk för att någon skadar Svenskt Sigill-märket eller något av de andra anslutna företagens varumärken. Det kan även bli svårare för producenterna att anpassa sig efter marknadens behov då förändringar blir besvärliga att genomföra och det kan vara svårt att tillfredsställa alla producenter, då dessa är olika. Det kan samtidigt innebära fördelar att vara många så att man kan vinna andelar på marknaden och därmed öka sitt marknadsinflytande.

Anslutna

Alla de anslutna producenterna har ett stort förtroende för Svenskt Sigill. De tror att konsumenterna har tillit till svensk produktion i allmänhet. Svenska Odlarlaget menar att förtroendet är bra på grund av att systemet är svenskt. Om man inte följer regler i Sverige medför det konsekvenser. Inget av de anslutna företagen tror att heterogeniteten inom gruppen av anslutna företag skulle påverka förtroendet för Svenskt Sigill, eftersom kvalitetssystemet är stabilt oavsett vilken produktion det handlar om. Äppelriktet menar att det viktiga är att man sköter kvalitetsfrågorna, vilket skapar förtroende. Samtliga anslutna producenter tror att om någon ansluten skulle missköta sig, skulle det slå tillbaka på märket Svenskt Sigill och de andra anslutna företagen. Det är alltså viktigt att alla följer reglerna. Kiviks Musteri tror dock inte att det egna varumärket skulle ta skada: ”Det värsta som kan hända är att vi bara plockar bort Svenskt Sigill-märket från våra förpackningar och sedan kör på som om ingenting hade hänt”. Milko anser att man kan vinna marknadsandelar, om nya intressanta aktörer ansluter sig.

Anslutna men ej användare av märket

Producenterna har stort förtroende för Svenskt Sigill. Semper uttrycker dock en osäkerhet med att märket inte funnits så länge och därför vet man inte vart det kommer att leda och hur dess framgångar blir. Norrmejerier tror inte att förtroendet påverkas av att producentgruppen är heterogen, utan förtroendet beror på hur man använder märket och hur regelverken byggs upp. När många ansluter sig tror Norrmejerier att en viss risk finns att Svenskt Sigill-märket får för stor tonvikt utifrån producenternas och inte utifrån konsumenternas krav. Semper betonar vikten av att det inte blir några skandaler. Man måste säkra alla bitar så att inget sådant händer.

Icke anslutna

Flertalet av de icke anslutna producenterna har stort förtroende för Svenskt Sigill. Arla, Swedish Meats, Lilla Harrie Valskvarn och Splendor Plant tror att om någon missköter sig, skulle det slå tillbaka på de andra anslutna företagen samt sänka märkets trovärdighet. Lilla Harrie Valskvarn uttrycker att ”ingen kedja är starkare än sin svagaste länk, och det är alltid svårare att bygga upp ett bra rykte än att rasera det”. OLV tror ”inte att ett anslutet företag som hamnar i blåsväder automatiskt drar ner Svenskt Sigill. ... Svenskt Sigills roll blir hela tiden underordnad, eftersom märket garanterar kvalitet. ... Det är den enskilda producenten som får ta smällen”. Siljans Chark tror dock att en händelse, där en ansluten producent missköter sig, skulle kunna stärka märket, om Svenskt Sigill omedelbart vidtar åtgärder och kanske utesluter företaget. Det skulle bevisa att man faktiskt ställer krav för att märka produkter med Svenskt Sigill och att man har en bra revision. Det skulle snarare stärka Svenskt Sigill-märket än medföra negativa konsekvenser för de andra anslutna företagen.

4.5.2 Empiri hypoteser 19-20

De företag, som använder Svenskt Sigill-märket, utgör en heterogen grupp och de har inte äganderätt till det. Detta kan enligt hypoteserna innebära att producenterna varken har kontroll över eller starkt inflytande i systemet. Att företaget Svenskt Sigill Kvalitetssystem AB ägs av LRF skulle möjligtvis kunna få en del producenter att avstå från att ansluta sig.

Anslutna

Äppelriker tycker inte att det vore konstigt om obalanser i inflytandet förekom, då den som betalar en högre avgift också borde ha mer att säga till om. Kiviks Musteri tycker inte att det förekommer obalanser i inflytandet, eftersom alla kan framföra sina åsikter i det inrättade marknadsrådet. Milko och Svenska Odlarlaget har inga åsikter om det föreligger en konflikt pga. att Svenskt Sigill ägs av LRF. Kiviks Musteri och Äppelriker ser inga problem med LRF som ägare. Cerealia tycker att det är bra att företaget ägs av LRF, eftersom det är en oberoende lobbyorganisation. Svenska Odlarlaget som inte har någon åsikt om ägandeformen, tycker att det snarare är en fråga för konsumenten.

Anslutna men använder ej märket

Norrmejerier har ännu inte upplevt några obalanser i inflytandet och har inga problem med att Svenskt Sigill ägs av LRF. Vetekatten framhåller att det finns hårda bindningar mellan de stora livsmedelsproducenterna och LRF men vet inte om det har någon betydelse att Svenskt Sigill ägs av LRF. Semper har inte heller någon åsikt om ägandeformen.

Icke anslutna

Ingen av de icke anslutna producenterna ser något direkt problem med att LRF äger Svenskt Sigill. Swedish Meats tycker att det är acceptabelt så länge SKAB är ett fristående företag inom LRF och driver sin egen verksamhet. Lilla Harrie Valskvarn som följt Svenskt Sigills utveckling tycker att det är en bra lösning med ett kvalitetsbolag. Splendor Plant kan dock se en risk med att "LRF är en medlemsägd organisation med folk som aldrig agerar på marknaden. ... De får aldrig riktigt den marknadskänslan som vi får som dels sitter med internationell handel men också direkt mot kunden". Det är nog inte ägandeformen utan beslutsformen som kan vara ett problem. "De som sitter för långt från marknaden har sällan tillräckligt mod inbyggt på marknaden för att våga satsa. ... Det är risken med Svenskt Sigill".

4.5.3 Analys av Svenskt Sigills agentrelationer

Hypoteser 17-18

Producenternas förtroende för Svenskt Sigill är bra, delvis pga. att systemet är svenskt. Förtroendet är ömsesidigt, vilket är viktigt, då man är beroende av varandra, och bådas intressen måste beaktas. Att producenterna är olika har ingen betydelse för deras förtroende för Svenskt Sigill. Det beror på att systemet är stabilt för samtliga produktkategorier och att Svenskt Sigill såsom organisation är trovärdig. De små producenterna kan många gånger se det positiva i att de anslutna företagen är heterogena, då stora och välkända producenter indirekt kan gynna de små genom att märket exponeras och blir mer välkänt. Ett problem, som kan uppstå pga. att producenterna är olikartade, är att de kan ha olika tidshorisonter i planeringen, vilket t ex kan påverka deras investeringsvilja och marknadsföringen av Svenskt Sigill-märket.

Risken att en ansluten producent inte uppfyller kraven och på så sätt ger Svenskt Sigill dåligt rykte ökar i takt med att fler producenter ansluter sig. Skulle en ansluten producent missköta sig, slår det tillbaka på kvalitetsmärket och de övriga anslutna producenterna. Därför är alla måna om att de anslutna företagen är pålitliga och har en trygg produktion. Skulle en skandal ske, är det förmodligen Svenskt Sigill som tar störst skada och inte producenterna, eftersom

de i princip bara kan plocka bort märket från sina produkter och fokusera på sitt eget varumärke. En eventuell skandal, som av Svenskt Sigill hanteras på ett föredömligt sätt, skulle kanske inte ge negativa konsekvenser för märket och de övriga anslutna producenterna. Konsumenternas förtroende för märket kan istället förstärkas om Svenskt Sigill utesluter den producent, som inte uppfyllt kraven.

Man kan ställa sig frågan vad Svenskt Sigill kommer att vidta för åtgärder vid en eventuell skandal och vad som skulle hända i den affärsmässiga relationen mellan producenter och Svenskt Sigill. Skulle kriterierna för produktionen skärpas? Skulle kontrollerna bli strängare? Skulle det bli svårare för nya producenter att ansluta sig? Skulle förtroendet mellan Svenskt Sigill och anslutna producenter försämrast?

Hypoteser 19-20

Genom marknadsrådet kan obalanser i inflytandet förhindras och därmed kan informationsasymmetrin minska. De producenter, som väljer att inte engagera sig i marknadsrådet, borde därför inte uttrycka sitt missnöje vid eventuella obalanser i inflytandet. Givet att Svenskt Sigill är en agent, som på uppdrag av producenterna ska förvalta kvalitetsmärket Svenskt Sigill, borde producenterna förutsätta att de får det inflytande de önskar. Hade producenterna inte trott att de skulle få det inflytande de önskar, hade de förmodligen inte anslutit sig till Svenskt Sigill.

Producenternas löpande avgifter till Svenskt Sigill baseras på försäljningsintäkter, vilket gör att de stora företagen tillför mest finansiella medel och har större investeringsmöjligheter än små företag. Stora och välkända företag har också troligtvis bäst kännedom om marknaden, och kvalitetsmärket Svenskt Sigill gynnas av att dessa producenter ansluter sig, då märket exponeras mer. Därför vore kanske obalanser i inflytandet rimliga, då producenter som betalar en högre avgift och bidrar med god marknadskännedom också borde få mer att säga till om.

Att de flesta producenterna inte lägger särskilt stor vikt vid att Svenskt Sigill ägs av LRF kan betyda att ägandeformen inte spelar stor roll. Även om ägarfrågan inte anses viktig, är producenterna positiva till ägandeformen, och därför kan man anta att LRF uppfattas som tillräckligt kommersiellt, kompetent och inte starkt ideologiskt. I och med att LRF ägs av sina medlemmar, vilka agerar långt ifrån konsumentmarknaden, kan man tänka sig att Svenskt Sigill skulle sakna marknadskompetens. Men då Svenskt Sigill Kvalitetssystem AB är ett eget företag, med sakkunskap i kvalitetssystem, besitter det förmodligen tillräcklig marknadsinsikt för att driva märket framåt.

5. Slutsatser och diskussion

5.1 Slutsatser

I avsnitt 1.3 anges studiens syfte såsom att *identifiera starka och svaga sidor hos Svenskt Sigill såsom ett kollektivt nyttjat varumärke, sett ur en producentsynvinkel, varvid olika producenters specifika förutsättningar tas i beaktande. Utvärderingen avser hur märkningen påverkar såväl producenternas försäljning i termer av priser och volymer som deras kostnader av varjehanda slag, dvs deras produktionskostnader liksom transaktionskostnaderna i relation till Svenskt Sigill, andra producenter, som använder Sigill-märkningen, och andra aktörer i förädlingskedjan.*

Analyserna av det empiriska materialet i det föregående kapitlet ger anledning att dra ett antal slutsatser av Svenskt Sigill-märkningens starka och svaga sidor, såsom dessa yttrar sig för producenter med skilda förutsättningar. Slutsatserna är inte rangordnade på något sätt, de har var och en sin egen betydelse:

- Svenskt Sigill-märket är idag inte särskilt välkänt och fungerar därför inte som något konkurrensvapen. Produkters försäljningsintäkter ökar inte nämnvärt, då de är märkta med Svenskt Sigill, vilket är en av märkets svagheter. Dock är det näst intill omöjligt att beräkna hur märket påverkar produkternas försäljningsvolym och pris. De anslutna företagen har förtroende för Svenskt Sigill och förväntar sig att märket blir tydligare och mer välkänt bland konsumenter inom några år. Man hoppas att det blir ett konkurrensvapen, som bidrar till ökade försäljningsintäkter.
- Idag passar märket med dess egenskaper för de flesta svenska livsmedelsproducenter, och är därför inte särskilt unikt. Detta minskar möjligheten att använda märket såsom en differentieringsstrategi, men beroende på vilken marknadsstrategi ett företag tillämpar kan det även vara en fördel att märket passar de flesta svenska livsmedelsproducenterna. Anslutna producenter, som har relativt okända varumärken, gynnas av att Svenskt Sigill kan användas av många, eftersom märket då exponeras mer och kännedomen om det ökar. De flesta av de intervjuade företagen ser ändå märket som en differentieringsstrategi, dock ej med den kraft man önskar. Fler producenter skulle vilja ansluta sig, om Svenskt Sigill-märket signalerade ytterligare någon unik egenskap än vad det gör idag.
- När det gäller vilka typer av producenter och produktkategorier, som gynnas av Svenskt Sigill-märket, är det svårt att dra säkra slutsatser, eftersom många faktorer har betydelse. Ett visst mönster kan dock urskiljas. Mindre producenter samt varumärken, som idag inte signalerar svenskhet i sin marknadsföring, kan stärkas av Svenskt Sigill-märket. Likaså kan produkter, som konsumenter inhandlar slentrianmässigt, stärkas förutsatt att märket känns igen i köpögonblicket. Även produkter, som är utsatta för hård konkurrens från EMV, kan gynnas av märket, som ger en tydlig differentiering från storskalighet samt anonymitet.
- Stora livsmedelsproducenter med starka egna varumärken, som redan signalerar svenskhet och kvalitet, ser inga fördelar med att märka sina produkter med Svenskt Sigill. Det skulle inte tillföra deras produkter något extra utan enbart utgöra en kostnad för företaget.
- Det skulle vara till stor fördel för Svenskt Sigill och de anslutna producenterna, om märket även fanns på kött- och kycklingprodukter. Konsumenter är medvetna och känsliga, när det gäller dessa produkter. Märket skulle betyda mer för konsumenterna,

om de även fann det på kött- och kycklingprodukter. Det behöver spridas till fler produktkategorier för att bli mer välkänt. Det vore bra för märket, om stora och välkända företag anslöt sig. Svenskt Sigill får dock inte på något sätt tumma på reglerna i försök att få med fler producenter. Det skulle skada konsumenternas förtroende för Svenskt Sigill.

- Producenter vill inte ansluta sig om konkurrenter redan är anslutna. Branscher konkurrerar dock på olika villkor, vilket medför att vissa anslutna producenter faktiskt kan gynnas av att konkurrenter ansluter sig. Svenska livsmedelsbranscher med små marknadsandelar är många gånger tvungna att hålla varandra om ryggen för att möta konkurrensen från import och EMV. De skulle inte överleva om de försökte konkurrera ut varandra. I de flesta branscher vill man dock inte att konkurrenter ansluter sig, eftersom det är dem man försöker differentiera sig ifrån.
- Eftersom Svenskt Sigill är ett kollektivt kvalitetsmärke, kan många företag använda sig av det, vilket lätt medför att företagen blir mer anonyma. Då fler producenter ansluter sig, ökar risken att någon missköter sig, vilket kan ge märket dåligt rykte. Det kan smitta av sig till de andra anslutna producenterna, och därför är det viktigt att samtliga fokuserar på kvalitet.
- Kostnaden för att använda Svenskt Sigill-märket ligger inte till grund för producenternas beslut om huruvida de ska vara anslutna. Det gör inte heller ägandet av företaget Svenskt Sigill. Det förväntade mervärdet är det som avgör, då beslut ska fattas. Mervärdet skiljer sig dock betydligt för olika producenter och är mycket svårt att bedöma.
- Kvalitetsmärket Svenskt Sigills svagaste sidor är svårigheten att bedöma märkets värde, att konsumenter har bristande kännedom om det samt att märket saknar en unik egenskap.
- De starkaste sidorna är att producenterna har gott förtroende för Svenskt Sigills verksamhet, att små företag kan få hjälp med exponering och att märket har grundläggande och viktiga egenskaper.

5.2 Diskussion

Under tjugo veckors fördjupning om kvalitetsmärkning av svenskproducerade livsmedel har vi gjort ett antal reflektioner, som vi presenterar i detta avsnitt.

Vid en första anblick trodde vi att ett kvalitetsmärke såsom Svenskt Sigill skulle ha en stor potential i och med att den svenska livsmedelsmarknaden idag är hårt konkurrensutsatt av EMV, import och lågpris. Med hjälp av marknadsföring skulle märket kunna få en starkare position på marknaden. Allt eftersom arbetet fortlöpte blev uppfattningen något annorlunda. Vi tycker att märket har bra grundegenskaper, men det saknas något, som gör det unikt och på så vis ett starkt konkurrensvapen. De anslutna företagen utgör idag en bra grund, men märket skulle kunna få en skjuts framåt, om stora välkända producenter, särskilt i köttbranschen, valde att ansluta sig.

Svenskt Sigill saknar en tydlighet i sin profil. Det är oklart om det ska vara ett exklusivt märke för ett fåtal produkter eller ett övergripande märke som passar in på det mesta som är svenskproducerat. Liksom alla kvalitetsmärken måste det vara så pass exklusivt att det innehåller ett mervärde, men samtidigt är det nödvändigt att exponera det på många produkter ute i dagligvaruhandeln. Det krävs alltså en plan för hur sammansättningen av anslutna företag bör se ut för att märket ska ha en så tydlig profil som möjligt.

Svenskt Sigill borde måhända utnyttja de aktuella livliga mediedebatterna om lågpris, EMV, dålig ursprungsmärkning m.m. på livsmedel. Marknadsföringen kunde signalera mer av det som tas upp i debatten, t ex säkra livsmedel och en bra kvalitet på den färdiga produkten. Idag upplever vi att den egenskap, som Svenskt Sigill signalerar starkast, är svenskheten. Detta är visserligen är en viktig faktor, men skapar inte tillräckligt mycket av unikiteten och därmed uppmärksamhet och konsumentefterfrågan.

Regeringen vill stödja svenska mervärden i jordbruket, vilket kan ge bönder incitament att fundera över Svenskt Sigill-certifierad odling. Fler anslutna lantbrukare ger fler Svenskt Sigill-märkta produkter. Emellertid är det inte troligt att konsumenternas efterfrågan ökar i takt med antalet Svenskt Sigill-märkta produkter växer, och det är efterfrågan som avgör utvecklingen.

För att kunna förstå varför Svenskt Sigill-märkningen är bra måste konsumenterna ha information, men det som behövs är information i konsumenttermer. Kantzoner och sprutbäddar är inte begrepp som konsumenten känner till eller ens vill känna till, men däremot kunde kanske många konsumenter vara intresserade av att vad dessa begrepp betyder i termer av livsmedelssäkerhet, djurliv, o dyl. Först när konsumenten har kunskap om vad Svenskt Sigills kriterier betyder kan han/hon bilda sig en uppfattning om det är något man efterfrågar.

Referenser

Litteratur

Arla, *Årsredovisning 2003/2004*.

Bengtsson, Anders. 2002. *Consumers and Mixed-Brands, On the Polysemy of Brand Meaning*. Institute of Economic Research, Lunds Universitet, Lund.

Lantmännen, *Årsredovisning 2004*.

LUI: Mat i Sverige, *Marknadsanalys 2004*. (2004-12-13)

Ménard, Claude. 2000. *The Creation, Usage and Enforcement of Trademarks*. University of Paris.

Nilsson, Jerker & Björklund, Thomas. 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Norrmejerier, *Årsredovisning 2004*.

Semper, *Verksamhetsberättelse 2003/2004*.

Sigill Kvalitetssystem AB, *Affärsplan 2005*. (2004-11-22)

Sigill Kvalitetssystem AB, *Förvaltningsberättelse 2004*.

Internet

Arla Foods, 2005, www.arla.se (2005-05-12)

Dagligvaruleverantörers Förbund, 2005, www.dlf.se (2005-02-23)

Demeter, 2005, www.demeter.se (2005-02-23)

Ekologiska Lantbrukarna, 2005, www.ekolantbruk.se (2005-02-23)

Forskningsrådet för miljö, areella näringar och samhällsbyggande, 2005, www.formas.se (2005-02-23)

Kiviks Musteri AB, 2005, www.kiviksmusteri.se (2005-05-12)

KRAV, 2005, www.krav.se (2005-02-23)

Lantmännen, 2005, www.lantmannen.se (2005-02-23, 2005-05-12)

Lilla Harrie Valskvarn AB, 2005, www.lhv.se (2005-05-13)

Livsmedelsföretagen, 2005, www.li.se (2005-02-01)

Milko, 2005, www.milko.se (2005-05-12)

Norrmejerier, 2005, www.norrmejerier.se (2005-05-12)

OLW AB, 2005, www.olw.se (2005-05-13)

Pågen AB, 2005, www.pagen.se (2005-05-12)

Semper AB, 2005, www.semper.se (2005-05-12)

Sigill Kvalitetssystem AB, 2005, www.svensksigill.se (2005-02-01, 2005-02-23)

Siljans Chark, 2005, www.siljanschark.se (2005-05-12)

Splendor Plant AB, 2005, www.splendorplant.se (2005-05-12)
Svenska Odlarlaget, 2005, www.svenskaodlarlaget.se (2005-05-12)
Svenska Äpplen, 2005, www.appelriket.se (2005-05-12)
Swedish Meats, 2005, www.swedishmeats.com (2005-05-12)
Vetekatten AB, 2005, www.vetekatten.se (2005-05-12)

Intervjuer

Andersén Nils. VD Splendor Plant AB (2005-04-14)
Bitsch Björklund, Finn. Ansvarig för ägarfrågor Arla Foods (2005-04-20)
Brolin, Östen. Ägare Vetekatten AB (2005-04-07)
Börjesson, Lars-Olof. VD Svenska Äpplen (2005-04-12)
Dahlkvist, Monica. Kvalitetsansvarig AB (2005-04-13)
Johansson, Leif. Marknadschef Siljans Chark (2005-04-27)
Kaveryd, Jonas. Divisionschef Sverige Cerealia Foods AB (2005-05-02)
Myrelid, Patrik. Affärsutveckling Cerealia AB (2005-01-24)
Nilsson, Cecilia. Produktchef Kiviks Musteri AB (2005-04-12)
Olofsson, Sven-Olle. VD Svenska Odlarlaget (2005-04-15)
Olsson, Mats och Vighagen, Paul. VD resp. Spannmålsansvarig Lilla Harrie Valskvarn AB (2005-04-15)
Persson Sören. VD Sigill Kvalitetssystem AB (2005-03-04)
Sandström, Veronica. Produktchef marknadsavdelningen Semper AB (2005-04-29)
Sjösvärd, Lars. Affärsutveckling Lantmännen Spannmål (2005-02-22)
Thollin, Marcus. Marknadschef OLW AB (2005-04-28)
Wallin, Olof. VD Norrmejerier (2005-04-26)
Welander, Jonas. Marknadschef Milko, 28 april 2005.

Bilaga: Frågeguider

Sigill-an slutna

1. Berätta om ert företag? Hur är konkurrensen?
2. Vad har ni för marknadsföringsstrategi?
Vilken marknad vänder ni er till, regional, nationell eller internationell?
3. Hur ser ni på kvalitetssystem?
4. Använder ni något ytterligare kvalitetssystem än Svenskt Sigill?
5. Vilken är den huvudsakliga anledningen till att ni använder Svenskt Sigill?
6. Hur ser ni på Svenskt Sigills roll när det gäller:
 - Svenskhet?
 - Spårbarhet?
 - Säkra livsmedel?
 - Kvalitet?
 - Miljöansvar?
 - Etik?
 - God djuromsorg?
7. Är dessa egenskaper viktiga?
8. Ser ni Svenskt Sigill som en strategi för att förstärka och förtydliga dessa egenskaper?
9. Är det någon viktig egenskap som Svenskt Sigill saknar?
10. Upplever ni att det finns en ökad efterfrågan på livsmedel med dessa egenskaper idag?
11. Upplever ni att det finns en ökad efterfrågan på svenskproducerade livsmedel idag?
12. Betonar ni svenskheten i er marknadsföring?
13. Kan det vara svårt att anpassa sig efter konsumenternas behov när man är styrd av Svenskt Sigills kriterier?
14. Upplever ni att Svenskt Sigill har bra rykte?
15. Upplever ni att Svenskt Sigill ger era konsumenter ett mervärde?
16. Hjälper Svenskt Sigill-märket era produkter i konkurrensen?
17. Vilka andra företag skulle ni vilja se som Svenskt Sigill-an slutna? Hur många företag/produkter skulle vara optimalt?

18. Fördel/nackdel med många företag anslutna? (Ex. nackdel; diffust och svårt att genomföra förändringar, fördel; ökat marknadsinflytande)
19. Vilka produktkategorier skulle ni vilja se som Svenskt Sigill-anslutna?
20. Har det stor betydelse för er vilka andra producenter som använder sig av märket? Vad tycker ni om att konkurrenter ansluter sig?
21. Vad kan hända om någon av de Svenskt Sigill-anslutna företagen missköter sig?
22. Vad kan det få för konsekvenser för ert varumärke?
23. Hur är ert förtroende för Svenskt Sigill? Påverkas förtroendet för Svenskt Sigill av att de anslutna företagen är heterogena?
24. Är priset för Svenskt Sigill-märket rimligt?
25. Vad vinner ni på att ha Svenskt Sigill-märket på era produkter?
26. Ger Svenskt Sigill-märket på era produkter ökade försäljningsintäkter? Är dessa svåra att beräkna? Går det att beräkna det verkliga värdet av användningen av Svenskt Sigill-märket?
27. Upplever ni att det finns en ojämn fördelning i inflytandet på Svenskt Sigill?
28. Vad kan få Svenskt Sigill att ta ett stort kliv framåt på marknaden?
29. Skulle det vara bättre om Svenskt Sigill-märket var mer individuellt anpassat till producenterna?
30. Vet ni vad era interna kostnader för att använda märkningen är?
31. Är kunderna engagerade/medvetna när de inhandlar era produkter?
32. Vilka typer av produkter, generellt sätt, skulle gynnas av Svenskt Sigill-märkningen?
33. Hur ser ni på att Svenskt Sigill ägs av LRF?
34. Vad tror ni om framtiden när det gäller svenskhet, miljö, etc.?
35. Vad är bra med Svenskt Sigill-märket idag?
36. Vill ni att symbolen ser annorlunda ut?

Icke sigill-anslutna

1. Berätta om ert företag? Hur är konkurrensen?
2. Vad har ni för marknadsföringsstrategi? Vilken marknad vänder ni er till, regional, nationell eller internationell?

3. Hur ser ni på kvalitetssystem?
4. Använder ni något kvalitetssystem och i så fall vilket?
5. Vad är den huvudsakliga anledningen till att ni inte använder Svenskt Sigill-märket?
6. Vilka egenskaper på era produkter är viktiga att marknadsföra?
7. Hur ser ni på följande egenskaper när det gäller livsmedel:
 - Svenskhet?
 - Spårbarhet?
 - Säkra livsmedel?
 - Kvalitet?
 - Miljöansvar?
 - Etik?
 - God djuromsorg?
8. Är dessa egenskaper viktiga?
9. Förknippar ni Svenskt Sigill-märket med dessa egenskaper?
10. Skulle Svenskt Sigill-märket vara en strategi för att förstärka och förtydliga dessa egenskaper?
11. Är det någon viktig egenskap som Svenskt Sigill-märket saknar?
12. Upplever ni att det finns en ökad efterfrågan på livsmedel med dessa egenskaper idag?
13. Upplever ni att det finns en ökad efterfrågan på svenskproducerade livsmedel idag?
14. Betonar ni svenskheten i er marknadsföring?
15. Skulle det vara svårt att anpassa sig efter konsumenternas behov då man är styrd av Svenskt Sigill kriterier?
16. Upplever ni att Svenskt Sigill har bra rykte?
17. Skulle Svenskt Sigill-märket på era produkter ge era konsumenter ett mervärde?
18. Skulle Svenskt Sigill-märket hjälpa era produkter i konkurrensen?
19. Om ni var Svenskt Sigill-ansluta, vilka andra företag skulle ni vilja se som anslutna?
20. Om ni var Svenskt Sigill-ansluta, vilka produktkategorier skulle ni vilja se som anslutna? Hur många företag/produkter skulle vara optimalt?
21. Fördel/nackdel med många företag anslutna? (Ex. nackdel; diffust och svårt att genomföra förändringar, fördel: ökat marknadsinflytande)

22. Om ni var Svenskt Sigill-an slutna, skulle det ha stor betydelse för er vilka andra producenter som använder sig av märket? Vad skulle ni tycka om att konkurrenter anslöt sig?
23. Vad kan hända anslutna företag om någon av de Svenskt Sigill-an slutna företagen missköter sig? Vad skulle det få för konsekvenser för anslutna företags varumärken?
24. Hur är ert förtroende för Svenskt Sigill?
25. Påverkas förtroendet för Svenskt Sigill av att de anslutna företagen är heterogena?
26. Är priset för Svenskt Sigill-märket rimligt?
27. Vad skulle ni vinna på att ha Svenskt Sigill-märket på era produkter? Skulle det kunna ge er ökade försäljningsintäkter? Är dessa svåra att beräkna?
28. Vad är bra med Svenskt Sigill-märket idag?
29. Tycker ni att symbolen borde se annorlunda ut?
30. Vad tror ni om framtiden när det gäller svenskhet, miljö, etc.?
31. Vad kan få Svenskt Sigill att ta ett stort kliv framåt på marknaden?
32. Skulle Svenskt Sigill-märket förstärka svenskheten på era produkter?
33. Skulle det vara bättre om Svenskt Sigill-märket var mer individuellt anpassat till producenterna?
34. Är kunderna engagerade/medvetna när de inhandlar era produkter?
35. Vilka typer av produkter, generellt sätt, skulle gynnas av Svenskt Sigill-märkningen?
36. Vad tycker ni om att Svenskt Sigill ägs av LRF?

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