



Framgångsfaktorer för svensk livsmedelsexport

- Tre fallstudier

Carolin Fransson

SLU, Institutionen för ekonomi

Företagsekonomi

B-nivå, 20 poäng

ISSN 1401-4084

ISRN SLU-EKON-EX--420--SE

Examensarbete 420

Uppsala 2005

Framgångsfaktorer för svensk livsmedelsexport
- Tre fallstudier

Success factors for Swedish food export
- Three case studies

Carolin Fransson

Handledare: Cecilia Mark-Herbert

© Carolin Fransson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-420-SE
Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005.

Förord

Under examensarbetets gång har jag varit i kontakt med ett flertal personer som jag vill uppmärksamma och tacka för sin hjälp.

Först vill jag rikta ett stort tack till stipendieorganisationen Fonden för exportutveckling som möjliggjort studien. Tack också till intervjupersonerna för att ni ställt er tid och expertis till förfogande och varit mycket tillmötesgående. Det har varit ett nöje att genom intervjuerna få inblick i svensk livsmedellexport samt studera och besöka de enskilda fallföretagen.

Min handledare Cecilia Mark-Herbert, som också är upphovsmakare till examensarbetets ämne, har varit en ovärderlig hjälp från dess början till dess slut. Idéer har stötts och blötts, otaliga manus har skickats och behövliga ”heja heja” utropats.

Slutligen vill jag tacka alla andra som under processens gång bidragit med inspiration, synpunkter och uppmuntran. Tack!

Uppsala, oktober 2005

Carolin Fransson

carolinfransson@hotmail.com

Nyckelord; export, fallstudie, framgång, livsmedel, marknadsföring, mervärde, konkurrenskraft, strategi, Sverige

Key terms; export, case study, success, food, marketing, added value, competition, strategy, Sweden

Sammanfattning

Marknadssituationen på hemmamarknaden blir allt svårare för svenska livsmedelsproducenter. Det är dagligvaruhandeln som dikterar villkoren genom att utöka andelen egna varumärken och andelen importerade livsmedel på bekostnad av industrins märkesvaror. Agneta Dreber, VD för Livsmedelsföretagen (Li), menar att ”Export är en förutsättning för livsmedelsindustrins tillväxt och utveckling i Sverige”. Jordbrukssektorns överlevnad är i sin tur beroende av att livsmedelsindustrin är konkurrenskraftig.

Livsmedelsexportens positiva utveckling sedan inträdet i EU år 1995 har visat att det svenska jordbruket och livsmedelsindustrin är konkurrenskraftig internationellt. Fortfarande importeras dock livsmedel för nära det dubbla värdet jämfört med det som exporteras. Det finns potential att öka exporten för företag som vågar satsa och de kommer då att stå sig bättre på dagens internationaliserade livsmedelsmarknad. Lyckade svenska exempel på livsmedelsexport kanske kan visa vägen till framgång genom att förklara vilka mervärden och andra egenskaper produkterna har.

Detta examensarbete syftar till att identifiera förutsättningar för svenska livsmedelsproducenters exportframgångar. Genom kvalitativa intervjuer med personer som är väl insatta i exportfrågor ringar studien in de faktorer som gjort att just dessa företag lyckats med sin livsmedelsexport och vilken betydelse det har att produkterna kommer från Sverige och bär svenska mervärden. Examensarbetet har gjorts i form av en förstudie med representanter från LRF, Li, Food From Sweden samt fallstudier av tre framgångsrika svenska livsmedelsföretag, nämligen Ceba Foods AB, Gillebagaren AB och Wasabröd AB.

Av fallstudien framgår att det finns flera faktorer som företagen har gemensamt, trots att de har helt olika slags produkter och olika lång erfarenhet av olika exportmarknader. För det första är produkterna unika på exportmarknaden. För det andra anpassar de tre fallföretagen sina produkter endast i liten utsträckning till målmarknaden. Studien visar vidare att fallföretagen använt sig av få exportfrämjande åtgärder och att Ceba Foods och Gillebagaren utövar ytterst lite marknadsföring mot konsument. Dessa två företag anser istället att det är viktigt att ha en bra importör och ett led i att hitta dem är att delta i livsmedelsmässor.

Mervärden som framkom i undersökningen var bland annat att produkterna är hälsosamma, unika, har lång hållbarhet och ligger i ändamålsenliga förpackningar. De studerade företagen fastslog vidare att det ger ett visst mervärde att produkterna kommer från Sverige. Både förstudien och fallstudien indikerade att Sveriges ”goda rykte” kan bidra till exportframgång, särskilt i länder som Sverige har en nära kulturell och ekonomisk anknytning till, exempelvis Tyskland. Ovanstående ger stöd åt idén att marknadsföra ursprung i länder som har en positiv syn på svensk mat. Enligt fallföretagen har produkternas svenskhet också betydelse i form av att huvudråvarorna (havre och råg) här är av bra kvalitet. Företagen anser emellertid inte att enskilda svenska mervärden, såsom miljöhänsyn, ger produkterna marknads fördelar och utgör ej försäljningsargument på en exportmarknad.

Executive summary

Swedish food manufacturers are exposed to increasingly difficult market conditions. Retailers are utilising private labels and importing food commodities at the expense of manufacturer brands. In this context industry figures claim that “export is a condition of the food industry’s growth and development in Sweden”¹. The agricultural sector is in turn dependent on the ability of food manufacturers to remain competitive.

Since the entry of Sweden into the EU, the local agriculture and food industry has performed competitively at an international level. The value of Swedish food imports is, however, almost double the value of what is being exported. Companies who dare to take risks may take advantage of opportunities to improve export performance and thereby afford themselves a better chance of survival in today’s global food market. An analysis of successful Swedish food exporters can perhaps provide an indication ‘the right way to go’ by explaining which values and characteristics their products have.

The aim of this master’s thesis is to identify, through use of qualitative interviews, both business and product related reasons for the export success enjoyed by three Swedish food manufacturers. Representatives from LRF, Li, and FFS together with the food manufacturers Ceba Food AB, Gillebagaren AB, and Wasabröd AB have taken part in the study.

The study has identified several business practices that successful Swedish food export companies have in common. Firstly, the food products exported are unique on the export market. Secondly, exported products are not adapted significantly to the target market. Furthermore, the case study identifies that successful Swedish food export companies do not make extensive use of export promotion. Ceba Foods and Gillebagaren often identify desirable importers through international food fair participation.

The study has also identified several product characteristics that the companies found important for their success: they are healthy, unique, have a long shelf life and are exported in well adapted packaging. All interviewed companies also considered the Swedish origin of the goods to be desirable. Both the pre-study and the case study indicated that Sweden’s favorable reputation when it comes to food is capable of assisting the commercial success of Swedish food exporters. This assistance is more noticeable in countries such as Germany with which Sweden has close economic and cultural ties.

The above analysis supports the idea to market origin in countries which have a positive view of Swedish food. The Swedish origin of the products was also considered important because the raw materials used is of good quality here. The case companies, however, do not consider Swedish added values, such as environmentally friendly production, as market advantages. Consequently these added values do not constitute a sales argument in the export market.

¹ Agneta Dreber, managing director, Livsmedelsindustrierna (Li)

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 KUNSKAPSÖVERSIKT	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS UPPBYGGNAD	3
2 METOD	4
2.1 FORSKNINGSMETOD	4
2.1.1 Kvalitativ metod	4
2.1.3 Kvalitetsvariabler i metoden	4
2.2 FÖRSTUDIE	5
2.3 FALLSTUDIE	5
2.2.1 Fallstudie som metod	5
2.2.2 Val av fallföretag	6
2.3 INTERVJUMETODER	6
2.3.1 Redskap och dokumentation i studien	6
2.4 STYRKOR OCH SVAGHETER I STUDIEN	7
3 TEORI	9
3.1 DEFINITIONER	9
3.1.1 Komparativa fördelar	9
3.1.2 Varumärke	9
3.1.3 Värde	10
3.1.4 Positionering och differentiering	11
3.2 MARKNADSFÖRINGSMIX	11
3.2.1 Fyra P- produkt, pris, plats, påverkan	12
3.2.2 Standardiserad respektive anpassad marknadsföringsmix	13
3.3 INNOVATION OCH INNOVATIONSSTRATEGI	13
3.3.1 Innovationsmodell för forskning och produktutveckling	14
3.3.2 Marknads- och teknologiska innovationsstrategier	14
3.3.3 Innovation i ett brett perspektiv	16
3.4 INTRÅDE PÅ EN UTLÄNDSK MARKNAD	16
3.4.1 Export	16
3.4.2 Joint venture	17
3.4.3 Direkt investering	17
3.5 FRAMGÅNGSRIKA FÖRETAG	17
4 SVENSKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LIVSMEDELSEXPORT	19
4.1 MERKOSTNADER OCH MÖJLIGHETER I DET SVENSKA JORDBRUKET	19
4.2 MERVÄRDEN HOS SVENSKA LIVSMEDEL	20
4.3 SVENSK LIVSMEDELSINDUSTRI	21
4.4 SVENSK LIVSMEDELSEXPORT	22
5 PRESENTATION AV FALLFÖRETAG	24
5.2 CEBA FOODS AB - FRÅN GRUNDFORSKNING TILL EXPORT TILL ETT 15-TAL LÄNDER PÅ 10 ÅR	25
5.2.1 Bakgrund	25
5.2.2 Exporthistorik och nuläge	25
5.2.3 Innovation och framtidsstrategier	26
5.3 GILLEBAGAREN AB - FRÅN LOKALT SMÅBRÖDSBAGERI TILL UTLANDSÄGT EXPORTFÖRETAG	27
5.3.1 Bakgrund	27
5.3.2 Exporthistorik och nuläge	27
5.3.3 Innovation och framtidsstrategier	28
5.4 WASABRÖD AB - ANRIK TILLVERKARE TOPPAR EXPORTSTATISTIKEN	28
5.4.1 Bakgrund	28
5.4.2 Exporthistorik och nuläge	29
5.4.3 Innovation och framtidsstrategier	29

6 EMPIRI- PRODUKT, PRIS, PLATS, PÅVERKAN	31
6.1 PRODUKT	31
1.1 Ceba Foods AB	31
6.1.2 Gillebagaren AB	32
6.1.3 Wasabröd AB	33
6.2 PRIS	34
6.2.1 Ceba Foods AB	34
6.2.2 Gillebagaren AB	34
6.2.3 Wasabröd AB	35
6.3 PLATS	35
6.3.1 Ceba Foods AB	35
6.3.2 Gillebagaren AB	36
6.3.3 Wasabröd AB	37
6.4 PÅVERKAN	37
6.4.1 Ceba Foods AB	37
6.4.2 Gillebagaren AB	38
6.4.3 Wasabröd AB	39
6.5 SAMMANFATTNING- FRAMGÅNG	40
7 ANALYS	41
7.1 GEMENSAMMA EGENSKAPER HOS FALLFÖRETAGEN	41
7.2 UTMÄRKANDE EGENSKAPER HOS FALLFÖRETAGEN	42
7.2.1 Ceba Foods	42
7.2.2 Gillebagaren	42
7.2.3 Wasabröd AB	43
7.3 INNOVATIONSSTRATEGIER	43
8 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	44
<i>Hur har fallföretagen lyckats med sin livsmedellexport?</i>	44
<i>Vilka mervärden har produkterna och vilken betydelse har det faktum att produkterna är svenska och bär svenska mervärden?</i>	45
<i>Innovation</i>	46
<i>Studiens fallföretag i relation till andra framgångsrika svenska exporterande livsmedelsproducenter</i>	46
<i>Rekommendationer</i>	47
9 EPILOG	49
<i>Vad talar för export av svenska livsmedelsprodukter?</i>	49
<i>Kan svensk matkultur bli ett välkänt och trendigt koncept utomlands?</i>	49
<i>Vilka möjligheter finns för svenska livsmedelsindustrier?</i>	50
<i>Slutord</i>	50
KÄLLFÖRTECKNING	52

Lista över förekommande förkortningar

FFS -Food From Sweden (www.foodfromsweden.se)
FoU -Forskning och Utveckling
EMV-Egna märkesvaror
Li -Livsmedelsindustrierna (www.li.se)
LRF -Lantbrukarnas Riksförbund (www.lrf.se)
SJV-Jordbruksverket (www.sjv.se)
SLI -Livsmedelsekonomiska institutet (www.sli.lu.se)
SLU -Sveriges lantbruksuniversitet (www.slu.se)
SLV -Livsmedelsverket (www.slv.se)
UHT -Ultra High Temperature

1 Inledning

I detta kapitel ges anledningar till varför uppsatsens ämne är viktigt att studera. Efter kunskapsöversikt följer problemformulering, studiens avgränsningar och sist en översiktlig disposition av uppsatsen.

1.1 Kunskapsöversikt

Sveriges fjärde största industri, livsmedelsindustrin², har ställts inför stora förändringar sedan inträdet i EU år 1995 (SLI, 2002). Medlemskapet innebar en ökad konkurrens på den svenska marknaden och enligt Li kommer konkurrensen att fortsätta öka. Allt fler utländska lågprisföretag i dagligvaruhandeln och det faktum att handelns egna märkesvaror (EMV) tar mer och mer marknadsandelar av de fabrikant märkena är anledningar till framtida ökad konkurrens för livsmedelsproducenter (van der Krogt, 2002; Malm, 2005b). En låg befolkningsökning begränsar också den ekonomiska tillväxten på den svenska livsmedelsmarknaden, under de senaste åren har tillväxten varit endast en till två procent, vilket tillfallit importerade livsmedel (www, Li 2, 2005).

Export kan vara ett sätt för livsmedelsföretag att sprida risker och vägen till långsiktig tillväxt om marknaden i Sverige är mättad eller minskar (SJV, 2004:9). Medlemskapet i EU har förutom en ökad konkurrens på hemmamarknaden också öppnat upp för nya möjligheter att exportera inom EU-ländernas fria marknad. Sedan år 1995 har den svenska livsmedelsexporten nära tredubblats, men relationen mellan import och export är dock fortfarande i obalans (www, SJV 1, 2005). Importvärdet för jordbruksvaror och livsmedel var nästan dubbelt så stort som exportvärdet år 2003 (www, Li 1, 2005).

Regeringen betraktar livsmedelsindustrin som en viktig tillväxtsektor även i framtiden (www, Regeringen 1, 2005). För att livsmedelsproducenterna i Sverige ska kunna fortsätta växa måste de försvara sina marknadspositioner på hemmaplan och samtidigt söka nya utländska marknader (www, Li 2, 2005). Jordbruksministern Ann-Christin Nykvist tror att en fortsatt framgång för svensk livsmedelsexport är kopplad till att utnyttja svenskheten, kombinerat med hög produktkvalitet, förädling och innovationer (www, Regeringen 2, 2005).

I Jordbruksverkets rapport "Livsmedelsexport –förutsättningar och möjligheter" 2004 uttrycker livsmedelsföretagen att det är svårt att ta betalt för de svenska mervärdena såsom djur- och miljöhänsyn på marknader i utlandet (SJV, 2004:9). Jordbruksverket bedömer att det behövs en fortsatt diskussion och kartläggning av de svenska mervärdenas betydelse för livsmedelsexporten.

² I benämningen livsmedelsindustri ingår inte dagligvaruhandel eller livsmedelsgrossister, utan här åsyftas företag med produktionskapacitet.

1.2 Problem

I takt med att exporten av livsmedel från Sverige ökar, ökar också konkurrensen både internationellt och nationellt. Det är därför viktigt att identifiera det speciella och fördelaktiga med svenska varor och därmed kunna satsa på rätt marknadsföringsstrategier. I ett högkostnadsland som Sverige behöver livsmedelsproducenter satsa på andra strategiska fördelar än låga priser och stora volymer.

I Sverige värdesätter i många fall konsumenter att maten är svensk och det finns också ofta en betalningsvilja för svenskheten hos livsmedel (SJV, 2005). Argument som kortare transporter, trygghet, en bättre miljö och GMO-fria livsmedel har nämnts som orsaker att konsumera svenska livsmedel (SJV, 2005). Frågan är om de svenska mervärdena fungerar som försäljningsargument utomlands, eller om konsumenter i andra länder har lika stor lojalitet till de inhemska varorna som svenskar.

De tre fallföretagen som valts ut för studien har alla framgångsrika inkomstbringande produkter, så kallade ”kassakor”³. Detta är ingen evig status, därför är det intressant att ta reda på vad som gjort att produkten eller produktgruppen kommit till den positionen och även hur framtidens kassakor kan se ut.

Frågor i fokus:

- Hur har fallföretagen utvecklat och marknadsfört sin framgångsrika produkt?
- Är framgångarna kopplade till råvarorna, produkten i sig, marknadskanalen eller marknadsföringskonceptet?
- Hur stor betydelse har det att företaget och produkterna är svenska och bär svenska mervärden?
- Vad gör företagen för att upprätthålla sin marknadsposition och vad har företagen för framtidsstrategier?

De underliggande frågorna kan hjälpa oss att förstå och förklara framgångsfaktorer. Om frågorna uppmärksammas och undersöks, kommer livsmedelsföretagen i Sverige ha större chans att hävda sig i dagens internationaliserade livsmedelsmarknad.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att studera några svenska livsmedelsprodukter som haft stora exportframgångar för att se vad som gjort att dessa produkter och företag lyckats. I studien identifieras vilka strategier företagen har samt vilka egenskaper de utvalda produkterna har som gör att de säljer bra i utlandet. Resultatet av uppsatsen kommer att ge kunskap om hur svensk livsmedelsindustri kan stärka sin marknadsposition på marknader utanför hemmamarknaden.

³ Kassako är ett stadium i produktlivscykeln och målet är att det ska utgöra en så stor del av cykeln som möjligt. Uttrycket är myntat av managementfirman Boston Consulting Group. Finns i Kotler et al., 2002.

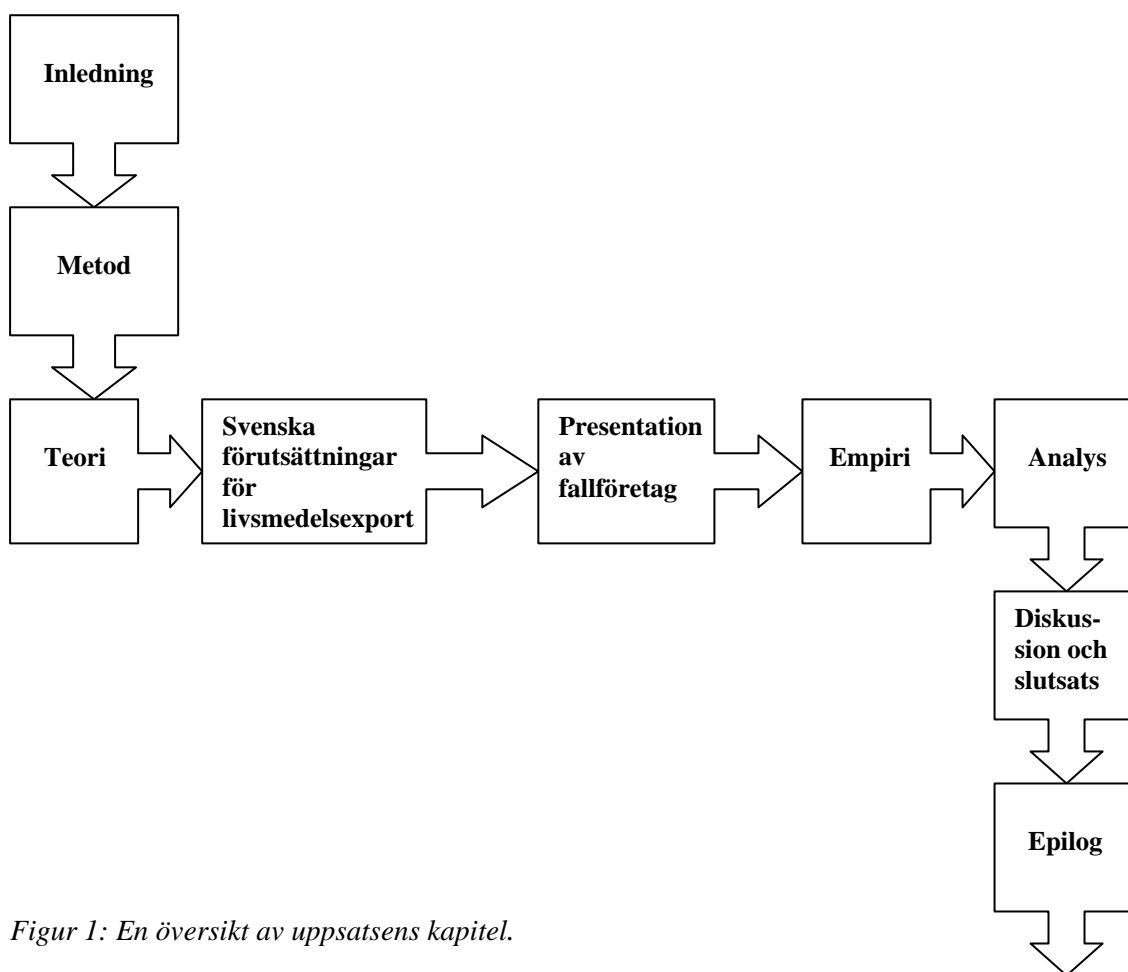
1.4 Avgränsningar

Examensarbetets fokus är på *företagets*- och inte konsumentens syn på vad som är exportprodukternas mervärden och framgångsfaktorer. Tre svenska livsmedelsföretag valdes ut att delta i studien. Uppsatsens fallföretag ägnar sig alla åt produktion och export av livsmedelsprodukter, inte export av kunskap i form av exempelvis licensavtal (se kapitel 3.5.2). Studien syftar på livsmedelsexport endast från Sverige och beaktar inte olika nationalekonomiska aspekter såsom handelsavtal, subventioner och exportstöd.

Tidsperspektivet är ej strikt avgränsat då de tre fallföretagen funnits olika länge på marknaden. Helheten, det vill säga en viss inblick i företagens historik, nuläge och framtidsvision, bedöms viktigt för förståelse av framgångsfaktorer.

1.5 Uppsatsens uppbyggnad

Uppsatsen följer ett klassiskt upplägg, vilket framgår av figur 1. Efter inledning, metod och teori presenteras två kapitel som utgör bakgrundsempirin, nämligen svenska förutsättningar för livsmedelsexport och presentation av fallföretag. Därefter följer kapitlen empiri, analys, diskussion och slutsats och slutligen epilog.



Figur 1: En översikt av uppsatsens kapitel.

2 Metod

Det empiriska materialet har tagits fram genom dels en förstudie och dels fallstudier av tre företag. Fallstudierna bygger främst på intervjuer som genomförts under maj och juni 2005. I det här kapitlet beskrivs metod för kvalitativa intervjuer och fallstudier och metodrelaterade vägval. Även tillvägagångssätt och styrkor och svagheter i studien redovisas.

2.1 Forskningsmetod

Uppsatsens syfte är att undersöka framgångsfaktorer hos svenska livsmedel som exporteras. Eftersom ambitionen med denna uppsats är att bidra till ytterligare förståelse av ämnet är en beskrivande och fördjupande metod lämplig (Kvale, 1997). Avgränsningen till ett fåtal studieobjekt (fall) gör detaljrikedomen större, vilket skapar en tät bild av forskningsområdet.

2.1.1 Kvalitativ metod

Kvalitativa och kvantitativa metoder är verktyg. Vilken av dem som används beror på vilket ämne och syfte forskningen har (Kvale, 1997). Medan kvantitativa analyser gör det möjligt att dra slutsatser om relationer mellan fenomen, söker kvalitativa analyser öka förståelsen av och beskriva nya eller komplexa fenomen (Lantz, 1993).

Det här examensarbetet görs som en kvalitativ fallstudie, vilken inleds med en litteraturstudie av ämnesområdet och därefter fortsätter med tematiserade intervjuer. Utvalda delar av intervjumaterialet från varje företag, samt kompletterande källor utgör ett ”fall”, det vill säga en analysenhet.

2.1.3 Kvalitetsvariabler i metoden

Den kvalitativa intervjun handlar om att förstå världen ur den intervjuades synvinkel och sedan tolka dess mening (Kvale, 1997). Kraven på en vetenskaplig intervju är att metoden måste ge tillförlitliga resultat, reliabilitet, och att resultaten måste vara giltiga, validitet (Lantz, 1993). En studie har hög reliabilitet om en annan undersökare kan komma fram till samma resultat genom användandet av samma angreppssätt (Halvorsen, 1992; Yin, 1984). Resultatets reliabilitet ökar om intervjuaren är opartisk, undviker ledande frågor samt försöker att inte påverka intervjumaterialet med egna värderingar (Kvale, 1997, Yin, 1984).

Validitet handlar om att ha kvalitetskontroll under hela processens gång. Studien bör beakta tillförlitligheten hos intervjuare och intervjupersoner, att översättningen från talspråk till skriftspråk är bra och att resultaten blir validerade genom att intervjupersonerna läser igenom intervjuprotokollen. Uppsatsen valideras också av dess läsare och vid muntlig presentation av resultat. Förenklat kan validiteten sägas vara hur bra data och resultat speglar informationskällan och ökar förståelsen av det som undersökts (Lantz, 1993).

Reliabilitet och validitet är begrepp som traditionellt använts i kvantitativ forskning för att försäkra sig om forskningens tillförlitlighet (Mark-Herbert, 2002). I kvalitativ forskning är termer som trovärdighet och tydlighet också viktiga. Noggrann dokumentering och väl vald data vid informationsinsamling är en förutsättning att uppnå trovärdighet.

2.2 Förstudie

Examensarbetet inleddes med en grundlig litteraturstudie av ämnesområdet och fortsatte sedan med en intervjubaserad förstudie (april 2005) för att ytterligare öka branschförståelsen samt underlätta avgränsningar och val. I förstudien intervjuades tre personer som arbetar med export inom Lantbrukarnas Riksförbund (LRF), Livsmedelsindustrierna (Li) respektive Food From Sweden⁴ (FFS) (tabell 1). Intervjuguidens (bilaga 1) tema var svensk livsmedelsexport, svenska mervärden och strategier vid export.

Tabell 1. Intervjupersoner i förstudien

Intervjuperson	Organisation	Arbetsuppgift inom organisationen
Håkan Björklund	Li	Omvärldsanalytiker
Evert Bränd	Konsult för FFS	Ansvarig för FFS projektet i Tyskland
Christoffer Rinman	LRF	Exportansvarig

Dessa intervjuer var till stor hjälp vid val av fallstudieföretag och för att få en allmän inblick i svensk livsmedelsexport. Information som framkom under förstudien hjälpte till att ge en nyanserad bild av svenska förutsättningar för export av livsmedel, som presenteras i kapitel 4.

2.3 Fallstudie

”Den kvalitativa fallstudien karaktäriseras av att forskaren, på platsen, lägger ned avsevärd tid på att personligen träda i kontakt med de verksamheter som hör till fallet, att man reflekterar och reviderar innebörderna av vad som sker” (Stake, 1994, i Kvale, 1997, 210)

2.2.1 Fallstudie som metod

Fallstudier är generellt sett rätt metod när frågor som ”hur” och ”varför” ska besvaras, när forskaren endast har liten kontroll över händelser och när fokus är på ett fenomen som ingår i ett verkligt sammanhang (Yin, 1984). Hur och varför är förklarande frågor som gör det lättare att undersöka händelseförlopp framför enskilda händelser. Fallstudier har många likheter med en historikers forskning, men inkluderar även direkta observationer och systematiska intervjuer. Dess styrka är möjligheten att hantera många olika sorters empiriskt material såsom både dokument och intervjuer. Ämnesområden som studeras genom fallstudier är ofta för komplexa för att beskrivas med forskning baserad på enkäter eller experiment.

⁴ Food From Sweden (FFS) är ett branschprogram inom Exportrådet som grundades år 1992 och arbetar för en ökad export av förädlade svenska livsmedel (www, FFS, 2005).

2.2.2 Val av fallföretag

Valet av fallföretag baserades på information som framkom under förstudien, viljan att få en stor bredd på studien och även eget intresse. Tre företag som med stor framgång producerar spannmålsbaserade produkter valdes ut. Det finns många exempel på svenska framgångsrika företag som tillverkar exportprodukter baserade på spannmål. Produktgruppen spannmål och varor därav (kakor, knäckebröd, kex) har visat en stark tillväxt det senaste decenniet och utgjorde omkring femton procent av den totala exporten år 2003, vilket framgår av bilaga 3 (Exportrådet, 2004). Livsmedel baserade på spannmål har också en lång och djupt rotad historia i Sverige.

Ett medvetet val var att fallföretagen till stor grad skiljer sig från varandra både när det gäller storlek på omsättning och antal års erfarenhet på exportmarknader. Studien fokuserade på en viss framgångsrik produkt eller produktgrupp inom företagen. Fallstudiens övergripande intervjuguide finns i bilaga 2.

2.3 Intervjumetoder

En intervju är ett samtal som har en struktur och ett syfte (Kvale, 1997). Två personer samtalar om ett ämne som båda tycker är intressant och på så sätt byggs kunskap upp. Den kvalitativa intervjun kan kallas halvstrukturerad eller tematiserad. Därför är det viktigt att den som intervjuar har god kunskap om ämnet och därmed kan göra rätt metodval och analyser före, under och efter intervjun. Intervjuerna i en kvalitativ studie är oftast öppna, vilket betyder att intervjupersonen berättar fakta men också egna åsikter om ämnesområdet (Yin, 1984).

2.3.1 Redskap och dokumentation i studien

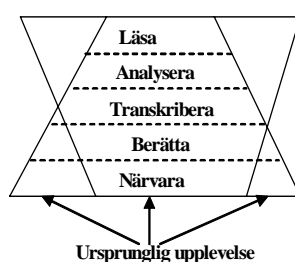
Intervjustudier går oftast igenom följande sju faser enligt Kvale (1997, 85), tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Under de första två stadierna i den här studien, tematisering och planering, formulerades syftet med studien och en bild av slutresultatet skapades. Varje intervju förbereddes sedan individuellt inför mötet. Intervjuerna i var halvstrukturerade och utgick från en intervjuguide som koncentreras kring några teman och förslag till frågor. Inför intervjun fick den intervjuade veta studiens syfte och några stora frågeställningar för att kunna förbereda sig. En MP3-spelare användes för att spela in samtalen och inledningsvis upprättades en överenskommelse om hur informationen skulle användas.

Frågorna som ställdes var öppna för att ge intervjupersonen möjlighet att svara med egna ord och utifrån egna förutsättningar (Kvale, 1997; Kjaer Jensen, 1995). Intervjuaren försökte vara neutral när det gällde innehållet i intervjun, men samtidigt övertyga intervjupersonerna att deras erfarenheter och kunskaper var viktiga.

Efter intervjun summerades uppgifterna från inspelningen och talspråket överfördes till litterär skrivstil. Det finns ingen objektiv omvandling från muntlig till skriftlig form, utan

utskriften är tolkningar av verkligheten. Intervjupersonen läste igenom och fick möjlighet att nyansera, modifiera och lägga till i intervjureferatet och validerade därmed också uppgifterna.

Kohler-Reissman (1993) visar i figur 2 hur forskarens ursprungliga upplevelse vid intervjun reduceras steg för steg i forskningsprocessen. Första steget, *närvara*, vid själva intervjun, inkluderar intryck genom sinnen såsom hur det såg ut på platsen och tonläge hos intervjupersonen. De två andra stegen i triangeln, *berätta* och *transkribera*, står för hur intervju berättelsen summeras vid skapandet av ett fall. Vid *analysen* försvinner ännu mer information då endast det som är relevant för studiens syfte används i uppsatsen. Enligt Mark-Herbert (2002) symboliserar triangeln med basen uppåt hur uppsatsens *läsares* tidigare kunskap och inställning till ämnet påverkar dess tolkning av informationen. Läsaren får under sin läsning en bild av fallet och bygger sedan på den med sina egna tidigare erfarenheter.



Figur 2: Visar hur information går förlorad under forskningsprocessen, samt läggs till av uppsatsens läsares tolkningar och tidigare kunskap (Kohler-Reissman, 1993, 10).

Det som framkommit i en intervju kan ligga till grund för ändringar i utformningen av intervjufrågorna och även öka förståelsen vid nästa besöksintervju (Wigblad, 1997). På så sätt är forskaren öppen för nya förklarande faktorer och låses inte fast i det teoretiska ramverket.

När all information har samlats in ska den analyseras utifrån studiens frågeställningar (Yin, 1994). För att analysen ska hålla hög kvalitet bör den bygga på alla relevanta uppgifter, men inrikta sig på de fakta som är mest betydelsefulla. Om det finns tolkningar som skiljer sig från de övriga bör dessa också tas upp i analysen. Det är bra att ha med mycket detaljer i fallstudien, det hjälper läsaren att själv generalisera. Dokumentationen ska sparas för att öka studiens noggrannhet och trovärdighet.

2.4 Styrkor och svagheter i studien

Det är en illusion att tro att forskaren kan undvika att påverka forskningsområdet (Kjaer Jensen, 1995). Utgångspunkten bör därför vara att påverkan sker och utifrån det försöka ta reda på grunden till påverkan, för att minska den, och ta hänsyn till den i slutsatserna.

En möjlig svaghet i studien är att endast en person genomfört och tolkat intervjuerna. För att få så adekvat information som möjligt från intervjupersonerna läste de igenom verifierade intervjuprotokollen. Studiens resultat är beroende av dessa intervjuade nyckelpersoner (Yin, 1984).

På grund av fallstudiers få forskningsobjekt (fall) är det svårt att generalisera resultaten. Yin (1984) betonar i frågan om fallstudier och generaliserbarhet att ett fall inte motsvarar ett ”prov” (sample), utan att forskarens mål är att utveckla och generalisera teorier (analytisk generalisering), inte räkna frekvenser (statistisk generalisering). I en fallstudie är det läsaren som bedömer om denne vill generalisera eller överföra och acceptera studiens fakta. Användandet av en teoretisk ram är ett viktigt verktyg för att öka resultatets generaliserbarhet vid fallstudier (Yin, 1984).

3 Teori

I det här kapitlet presenteras begrepp och modeller som känts relevanta för att förstå och förklara framgångsfaktorer. Kapitlet inleds med definitioner av några centrala begrepp och fortsätter med en presentation av modellen för marknadsföringsmix, som användes som struktur i fallstudiens intervjuguide och i uppsatsens sjätte kapitel, analys. Därefter följer en beskrivning av innovation, som kan vara en av förklaringsgrunderna till framgång. Sedan beskrivs olika sätt ett företag kan inträda en utländsk marknad och slutligen redovisas egenskaper som utmärker framgångsrika företag.

3.1 Definitioner

Termerna *komparativa fördelar*, *varumärke*, *värde*, *positionering* och *differentiering* är centrala begrepp inom ämnesområdet och de kan förklaras på många olika sätt. Därför ges nedan en tolkning av respektive begrepp. I kapitel 4.2 beskrivs begreppet *mervärde* i livsmedelssammanhang.

3.1.1 Komparativa fördelar

Principen för komparativa fördelar, myntad av ekonomen David Ricardo år 1817, förklarar varför länder borde exportera och importera till varandra (Kohls & Uhl, 1998). Principen innebär att när, under fri handel, länder producerar och exporterar de varor de relativt sett producerar mest effektivt utifrån deras resurser, samt importerar de varor som andra länder producerar mer effektivt, leder det till ekonomisk vinst. Principen om komparativa fördelar innebär dock inte att handel bara bör ske mellan två länder, utan påstår att många länders specialisering och handel kan öka avkastning och levnadsstandard hos alla handlande nationer. Ett lands komparativa fördelar kan ändras genom klimatförändringar, ny teknik, skillnad i växelkurser, politiska riktlinjer, eller andra förändringar som påverkar priset på handelsvaror.

Uttrycket komparativa fördelar används också när det talas om ett företags fördelar i förhållande till sina konkurrenter. Dessa fördelar kan uppnås genom att erbjuda konsumenter ett större värde, antingen genom lägre priser eller genom andra fördelar som motiverar ett högre pris (Kotler et al., 2002). Det är denna sista betydelse av uttrycket som är mest relevant i den här uppsatsen.

3.1.2 Varumärke

Ett varumärke är ett erbjudande från en känd källa och kan vara en kombination av ett namn, term, symbol och design (Kotler, 2003). Huvudsyftet med att ha ett varumärke är att skilja sig från konkurrenter. Varumärken sänder ut generaliserande information om produkt och

producent, vilket inger en trygghetskänsla och gör inköpsituationen enklare för konsumenten. Om en konsument blir mycket nöjd med en produkt skapas emotionella band med varumärket eller företaget. För att ett starkt varumärke ska kunna behålla sin styrka krävs en kontinuerlig utveckling (Melin & Urde, 1999). Varumärkesuppbyggnad bör ses som en ständigt pågående evolutionär process.

Eftersom ett varumärke är en bestående tillgång är det ett potentiellt medel att konkurrera med (Melin & Urde, 1999). Att vara teknologiskt ledande och lyhörd inför konsumenters behov är dock inte tillräckligt för att nå framgång på marknaden idag. Varje företag bör låta sitt varumärke förutom funktionella värden även representera emotionella värden. Varumärket ska ges en unik innebörd och mening, en identitet. Ur en konsuments perspektiv kan ett varumärke fungera som en informationskälla, riskreducerare och imageskapare. Tillsammans utgör dessa egenskaper trygghet för konsumenter.

3.1.3 Värde

Företag adresserar konsumenters behov genom att utforma sina produkter så de innehåller ett antal fördelar, nyttor, vilka ingår i ett *värdepåstående* (Kotler, 2003). Värdepåståndet signalerar vad ett företag lovar att leverera och fastslår genom det vad konsumentens upplevelse kommer att bli efter köpet. Produkterbjudandet är framgångsrikt om det levererar värden som tillfredsställer konsumenten. Värde kan ses som en kombination mellan kvalitet, service och pris. Det ökar med kvalitet och service och minskar ju högre priset är. En konsument väljer mellan olika erbjudanden och uppskattar vilket de tror ger mest värde i förhållande till priset. Mer specifikt är värde differensen mellan vad konsumenten får och vad den ger, vilket illustreras i figur 3. Undantag finns dock, ett högre pris på exempelvis parfym och smycken kan bidra till en exklusivare produkt, något som lockar en del konsumenter.

	Totalt kundvärde	Värde hos produkt, service, personal och image
Minus	Total kundkostnad	Kostnad i pengar, tid, energi och psykologisk kostnad
Lika med	Levererat kundvärde	'Vinst' till konsumenten

Figur 3: Totalt kundvärde minus total kundkostnad ger det slutgiltiga levererade kundvärdet som står för vad konsumenten får ut av köpet (Kotler et al., 2002, 393).

Det finns tre olika sätt att öka värdet på en produkt (Lindgren, 1999).

- 1) *Överlägsen funktionsanpassning* innebär att företagets produkt i högre grad motsvarar konsumenternas behov. Exempelvis är en skraddarsydd kostym mer värd än en massproducerad.
- 2) En *överlägsen produkt* kan skapas genom att öka antalet funktioner, egenskaper och dess komplexitet. På det sättet kan produkten tillfredsställa fler behov hos fler konsumenter.
- 3) Vid *ökad värdeanpassning* ökas det immateriella värdet på produkter vilket kan innebära att ge den en image av lyx, kvalitet, miljöanpassning eller annat som konsumenter efterfrågar. I praktiken tillämpar de flesta företag kombinationer av strategierna ovan.

Produkter tillfredsställer ofta ett givet basbehov (Melin & Urde, 1999). Det som avgör en konsuments val är därför vilka mervärden den enskilda produkten representerar. Mervärdet är de associationer som är kopplade till produkten vilka kan vara funktionella, emotionella eller symboliska. ”Något förenklat skulle man kunna säga att ett mervärde är ett uttryck för skillnaden i innebörd mellan en märkesprodukt och generisk produkt” (Melin & Urde, 1999, 180). Mervärdet bör vara relevant i förhållande till en generisk produkt och konkurrenskraftigt i relation till andra märkesprodukter. Förhoppningen är att mervärdena skapar varumärkespreferenser och på sikt märkeslojalitet. Kundernas bedömning av mervärdet är naturligtvis beroende av produktens pris, vilket gör att valet av prisnivå är en viktig faktor att ta hänsyn till vid positionering.

3.1.4 Positionering och differentiering

Positionering innebär att ett företag levererar ett tydligt och centralt budskap om vad det erbjuder på målmarknaden (Kotler et al., 2002). Företaget utformar sin produkts erbjudanden och image så att den intar en speciell plats i konsumenters medvetande. Positionering börjar med differentiering av företagets produkt erbjudanden, så de skiljer sig ifrån och ger mer värde än sina konkurrenters erbjudanden. Samtliga produkter kan till viss utsträckning differentieras, men det är inte alla differentieringsgrunder som är meningsfulla. En bra differentiering kan exempelvis vara en egenskap hos produkten som värderas högt av många konsumenter, en som är svår att kopiera av konkurrenter, eller en förändring som är prisvärd och samtidigt vinstgivande.

Om en positionering ska bli framgångsrik måste den valda positioneringen vara möjlig att kommunicera (Melin & Urde, 1999). För att undvika att positioneringen blir diffus är det också viktigt att inte framhålla för många olika egenskaper. På en exportmarknad kan produkterna i vissa fall differentieras för att bättre passa in på den utländska markandens behov och önskemål.

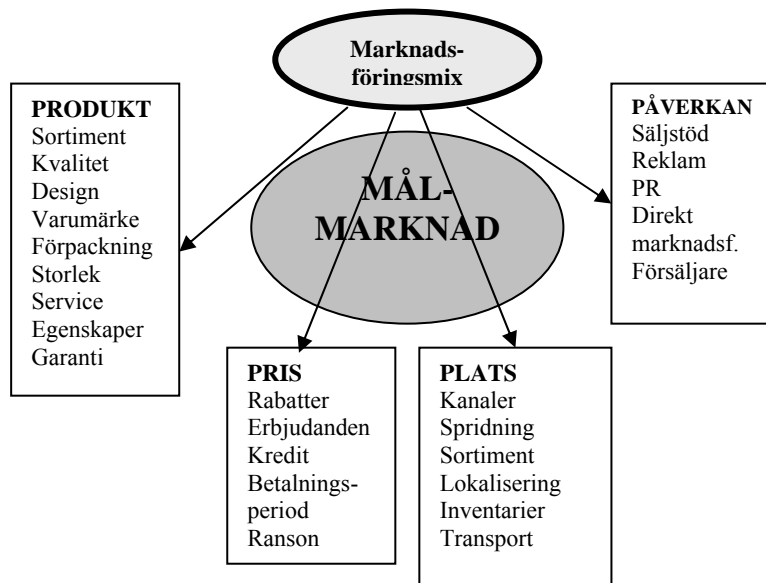
3.2 Marknadsföringsmix

En så kallad marknadsföringsmix består av alla taktiska och kontrollerbara verktyg som ett företag kan använda sig av för att nå sina uppsatta mål (Kotler et al., 2002). Beroende på vilka

konsumenter företaget riktar sig mot görs olika mixar av de fyra verktygen, *produkt*, *pris*, *plats* och *påverkan*.

3.2.1 Fyra P- produkt, pris, plats, påverkan

Genom marknadsföringsmix försöker företagen utforma produkt och produktomgivning efter målmarknadens konsumenter samt differentiera den från konkurrenternas produkter. Figur 4 illustrerar hur beslut rörande en marknadsföringsmix kan påverka alltifrån produktion till slutkonsument.



Figur 4: Marknadsföringsmixen innehåller redskap som ett företag kan använda sig av för att anpassa sin produkt till målmarknadens konsumenter (Kotler, 2003, 12).

Det första p:et, *produkt*, beskriver egenskaper, såsom varumärke och förpackning, vilka identifierar den och signalerar till konsumenter vilka fördelar de kommer att erhålla vid en eventuell konsumtion. I produktens egenskaper ingår inte bara fysiska attribut, utan även image och omgivningens åsikter om den (Kotler, 2002).

Marknadsföringsmixens andra p, *pris* påvisar konsumenters känslighet för förändringar i pris, något som företag behöver ta hänsyn till (Hamilton et al., 1997). Om en produkt är mycket priskänslig kan företaget satsa på lågpriskampanjer, men om produkten är relativt okänslig för prisförändringar bör företaget fokusera marknadsföringen på andra komponenter. En produkts priselasticitet beror bland annat på dess utseende, substituerbarhet, marknadsandel, produktens pris i förhållande till konkurrenterna och hur produkten framställs i butik och reklam. Produkter som exporteras är oftast dyrare än de är på hemmamarknaden på grund av exempelvis tullar och dyrare transportkostnader (Kotler et al., 2002). Gemensamma valutor såsom euron och internet har gjort prisskillnader mellan länder kända vilket tvingar företag att harmonisera sin internationella prissättning. Företag som erbjuder unika och nödvändiga produkter blir minst påverkade av detta.

För ett företag som exporterar är marknadsföringsmixens tredje p, *plats*, en mycket viktig komponent. Transporten får inte bli för dyr och den planerade målgruppen bör besöka

butikerna som produkten säljs i (Kotler, 2002). Plats kan även innebära hur produkten är placerad i butik. Produkter som står i områden där alla konsumenterna passerar har större chans att uppmärksammas.

Målsättningen med marknadsföring är att stimulera efterfrågan på en produkt (Kotler et al., 2002). Ett företag kan genom det sista steget *påverka* efterfrågan genom exempelvis smakprov i butik och reklam i olika media. För att effektivt nå ut med marknadsföring är det vanligt att företag delar upp, segmenterar, marknaden i mindre målgrupper med liknande livssituation och sedan utformar ett riktat budskap till just dem. Det är viktigt att produktbudskapet lever upp till konsumenternas förväntningar så de inte blir besvikna. På kort sikt kan ett företag förändra till exempel produktens pris och påverkan (reklam), men att utveckla nya produkter och modifiera distributionen tar lång tid (Kotler, 2003).

3.2.2 Standardiserad respektive anpassad marknadsföringsmix

Företag kan använda en standardiserad marknadsföringsmix och då sälja samma produkter med samma marknadsföringsteknik i alla länder (Kotler et al., 2002). Vid användandet av en anpassad marknadsföringsmix däremot justerar företaget beståndsdelarna i mixen för varje exportland.

Frågan om ett företag bör standardisera eller anpassa sin marknadsföringsmix för marknader utanför hemmamarknaden har debatterats de senaste åren (Kotler et al., 2002). Marknadsföringskonceptet förespråkar att anpassa produkter eftersom konsumenters kultur, behov och preferenser är olika i olika länder. För mycket anpassning kan dock vara ofördelaktigt då det höjer produktions-, distributions- och marknadsföringskostnader och försvagar internationella varumärken. Dessutom har utvecklingen inom kommunikation, transport och det faktum att människor reser mer idag förvandlat världen till en gemensam marknad. Många företag har därför istället satsat på att skapa en produkt som säljs på liknande sätt över hela världen.

Ett mellanting mellan ren standardisering och anpassning är troligtvis att föredra för de flesta företag. Standardisera för att hålla nere kostnader och stärka varumärket, men samtidigt anpassa så mycket att konsumenterna i exportlandet får den produkt de vill ha. Även globala, standardiserade varumärken såsom McDonalds och Coca Cola gör vissa anpassningar till målmarknaderna.

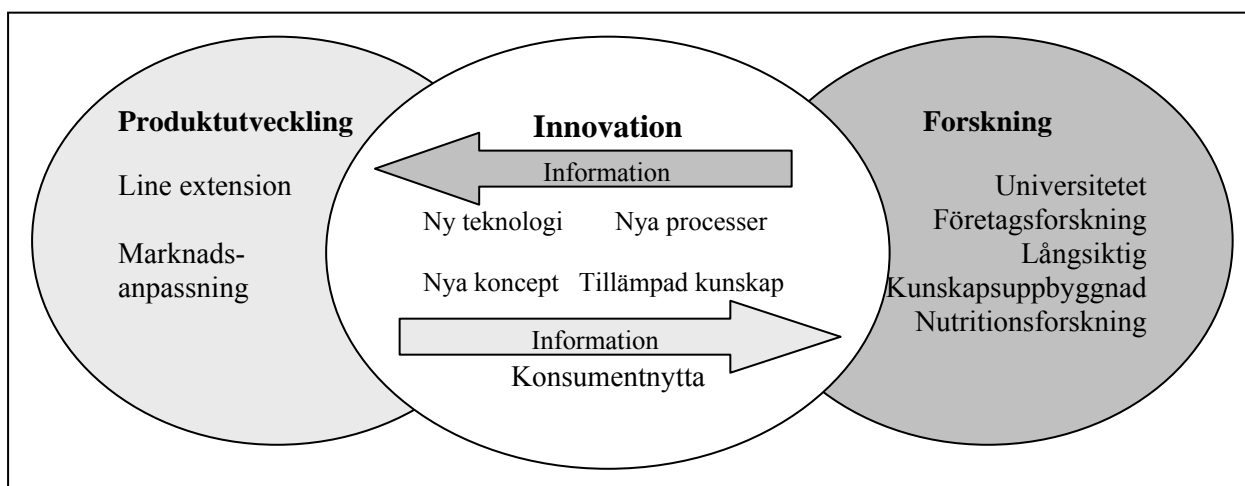
3.3 Innovation och innovationsstrategi

En innovation är en produkt, service eller idé som någon upplever som ny (Kotler, 2003, 197). Nya produkter kan vara nu existerande produkter som ompositioneras genom att lanseras på en ny marknad eller produkter som riktas mot ett nytt marknadssegment (Kotler et al., 2002, 190). Export kan enligt den definitionen kallas en typ av innovation (marknadsinnovation), då exportprodukter är nya för konsumenterna på den utländska marknaden. Innovationer tar lång tid att spridas i hela samhället. Adaptionsprocess innebär spridning av en ny idé från dess innovationskälla till den yttersta slutkonsumenten.

3.3.1 Innovationsmodell för forskning och produktutveckling

Ett allmänt antagande är att företag behöver förnya sig genom innovation och förändringar för att förbli kompetitiva (Mark-Herbert, 2002). Innovationsmodellen i figur 5 visar hur, i ett framgångsrikt företag, information flödar mellan områdena forskning och produktutveckling och hur de länkas samman av mittcirkeln innovation (Larsson i Blomé, 2005). Både intern förmåga och möjligheten att samarbeta med forskningscenter, universitet, branschorganisationer och andra företag medverkar till innovativt beteende hos företag (Avermaete et al., 2003).

I modellen skapas nya koncept genom forskning och produktutveckling gemensamt. Forskning sker intuitivt och trevande medan produktutveckling såsom marknadsanpassningar är mer fokuserat och sker på affärnivå (Larsson i Blomé, 2005). Om ett företag har god kunskap om marknaden ökar det chansen att deras produkt lyckas. Många fallstudier har visat att produkt och processinnovation i livsmedelsföretag är ett resultat av marknadsföringskicklighet (Avermaete et al., 2004; Grunert et al., 1997).



Figur 5: Innovation som länken mellan forskningsvärlden och företagets produktutveckling. Ju närmre dessa områden kommer varandra desto bättre (Med några ändringar, Larsson i Blomé, 2005).

En medveten strategi behövs för att livsmedelsföretag ska kunna fånga upp influenser och information från både forskarvärlden och samhället och ha förutsättning att omarbeta den informationen till lyckade innovationer i form av exempelvis nya produkt- eller marknadskoncept (Larsson i Blomé, 2005).

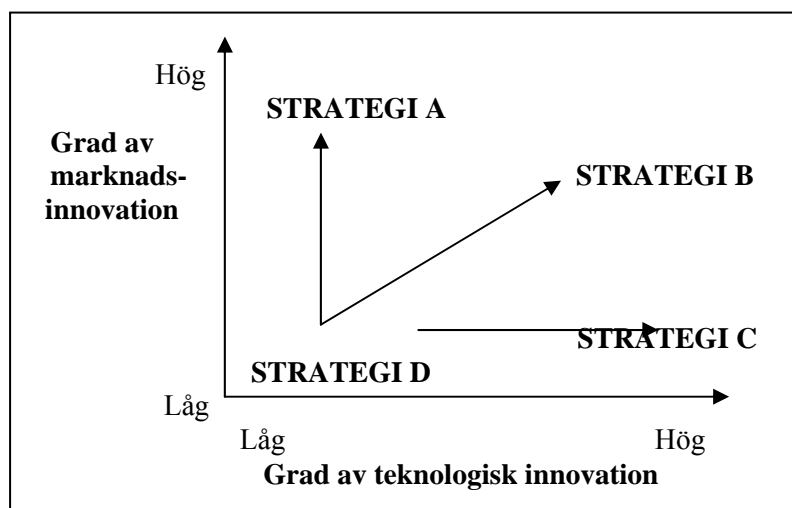
3.3.2 Marknads- och teknologiska innovationsstrategier

Marknadsinnovation är ett mått på framgång på en marknad och definieras som hur unik en ny produkt är (Nyström & Liljedahl, 1994, 6). Ju mer konsumenter tycker att produkten skiljer sig från konkurrerande produkter, desto mer unik är den och desto högre marknadspotential har den. Marknadsinnovation handlar om att nå fram till konsumenter på

målmarknaden och är huvudsakliga innovationsaktiviteten när det gäller just export av varor (Avermaete et al., 2003, 10).

Teknologisk innovation handlar om hur unik en produkt är teknologiskt sett och är ett mått på teknologisk framgång. Basråvaror såsom spannmål och socker har låg innovationsgrad och konkurrerar främst genom prissättning.

Strategier är ”mönster av beslut som utvecklas över tiden på oförutsedda sätt” (Nyström 1970, 50). Innovationsstrategier kan ses som ett företags föreställning av sin önskade utveckling (Mark-Herbert, 2002, 32). Figur 6 visar hur företag kan uppnå konkurrensfördelar genom strategier med olika grad av marknads- och teknologiskinnovation.



Figur 6: Basprodukter i strategi D kan utvecklas antingen genom en ökning av marknadsinnovationsgraden, strategi A, eller genom en ökning av den teknologiska innovationsgraden, strategi B. Strategi C innebär teknologisk utveckling (forskning) utan produktapplikation i åtanke (Nyström & Liljedahl, 1994, 7).

Strategi A innebär att hitta en ny marknadsnisch för produkter som tillverkas med etablerade teknologier. En ökad marknadsinnovation och därmed komparativa fördelar kan uppnås genom differentiering och positionering av företagets produkter (Nyström & Liljedahl, 1994). Företag som använder strategi A har oftast liten egen forskning.

Strategi B involverar att hitta en ny marknad för produkter tillverkade med nya teknologier. Den här strategin kräver en bra koordination mellan teknologiska aktiviteter och marknadsaktiviteter (Mark-Herbert, 2002). Strategi B används i huvudsak av företag med egen FoU aktivitet eller forskningssamarbeten och den innebär mer risk än de andra två strategierna.

Strategi C handlar om teknologisk utveckling vars resulterande användningsområde eller produktapplikation är oklar. Grundforskning som bedrivs vid exempelvis universitet är ett exempel på strategi C.

Strategi D innebär produktion och distribution av standardiserade produkter som har både låg teknologisk- och marknadsinnovation. Exempel är råvaror såsom stärkelse och socker.

Strategilitteraturen skiljer på planerade och verkliga strategier där en planerad strategi är som en långsiktig guide och inte en strikt direktionslinje av ett företags verksamhet (Nyström, 1990, 23). Den verkliga strategin är vad som faktiskt bestämts och förverkligats. Det blir oftast inte hur företaget först planerat, utan verkligheten är föränderlig och påverkar själva strategin och därmed också resultatet av den.

3.3.3 Innovation i ett brett perspektiv

Generellt sett har det varit en skiftning i vetenskapsvärlden från tron att innovation är av exogen och statisk karaktär, till tron att den är dynamisk och endogen i naturen och bestäms av olika sociala och ekonomiska faktorer (Nieto, 2003). Samtidigt har synen på innovationsprodukten, teknologi, ändrats från att vara baserad på information, till tron att teknologi är baserad på kunskap. Ett företags potential att nyskapa beror på dess möjlighet att skaffa ny kunskap, sprida den i organisationen och arbeta in den i nya produkter, service och processer (Ibid). Utvecklandet av nya rutiner är ett sätt att bevara och föra vidare kunskap inom en organisation. För att nå långsiktig kompetitiv framgång är det också viktigt att sedan skydda sin kompetens mot imitatörer och dessutom snabbt imitera konkurrenters värdefulla innovationer.

3.4 Inträde på en utländsk marknad

Ett företag kan nå en ny marknad med sin produkt genom antingen export, joint venturing eller direkt investering. Export innebär att själva produkten exporteras medan joint venturing handlar om samarbete och export av kunskap och vid direkt investering startar ett företag produktion på en marknad utanför hemmamarknaden.

3.4.1 Export

Export är det enklaste sättet för ett företag att sälja sina produkter på en marknad utanför hemmamarknaden, då det kräver minst förändring i produktionslinjer, organisation och investeringar (Kotler et al., 2002). Företaget kan antingen exportera sina produktionsöverskott eller binda upp sig med kontinuerlig export till en specifik marknad.

Exporten sker oftast först indirekt genom internationella mellanhänder baserade i hemlandet. Företag kan exempelvis testa sina produkter på en potentiell utländsk marknad genom Food From Swedens promotionaktiviteter på utländska stormarknader och mässor.

Om indirekt export går bra är det vanligt att företag går över till direkt export och de sköter då sin egen export. Det innebär lite mer risk, men också en större chans att få ökad intäkt. Företaget kan ha hand om distribution och marknadsföring i exportlandet själv eller låta en utländsk importör köpa produkterna. Ett annat alternativ är användandet av en utländsk agent som hjälper företaget att sälja produkterna.

3.4.2 Joint venture

Joint venture innebär att företaget går samman med ett annat företag i ett partnerskap för att producera eller marknadsföra en produkt (Kotler et al., 2002). Joint venture kan ske genom exempelvis licensiering, kontrakt tillverkning och delat ägarskap.

Licensiering är ett förhållandevis enkelt och riskfritt sätt för ett företag att inträda en ny internationell marknad. Företaget sluter avtal med en producerande licentiat på den utländska marknaden, som betalar en summa för tillgång till produktionsteknik och varumärke. Nackdelen med den här formen är att företaget har liten kontroll över produktion, produktstandard och marknadsföring.

Kontrakttillverkning innebär att företag låter en producent producera produkter åt sig, men har själv hand om försäljning och marknadsföring. Ett exempel på det är livsmedelsindustrier som tillverkar EMV åt dagligvaruhandeln.

Ett delat ägarskap innebär att ett företag går ihop med utländska investerare och delar ägarskap och beslut. Nackdelarna med denna organisationsform är att det kan bli problem om parterna är oense när det gäller marknadsföring, investeringar eller policy.

3.4.3 Direkt investering

Vid direkt investering inträder ett företag en utländsk marknad genom uppköp eller byggnation av produktionsenhet (Kotler et al., 2002). Direkt investering är rätt först när en kundkrets och en bra marknadsposition i exportlandet är säkrad (pers. med., Björklund, 2005).

Direktinvestering har fördelar såsom lägre transport- och lagerkostnader och möjligtvis billigare arbetskraftskostnader (Kotler et al., 2002). Företaget har dessutom bättre kontroll över sin produktion jämfört med en del av de andra organisationsformerna. Denna form ger största delaktigheten i den utländska marknaden genom att företaget på plats kan skapa förståelse för landets konsumenter och på så sätt anpassa produkterna till marknaden.

3.5 Framgångsrika företag

Enligt Exporthandboken (Lindgren, 1999) är ett företags framgång knuten till en rad egenskaper och strategier som beskrivs nedan i områdena ledning, organisation, process och strategi.

Ledning (Ibid, 83): I framgångsrika företag är ledningen variationsrikt sammansatt med människor med olika bakgrund, erfarenhet, kön och ålder. Ledningen har kunskap om omvärlden och andra branscher och vid beslut finns många alternativ som diskuteras öppet.

Organisation (Ibid, 84): Organisationen kännetecknas av både struktur och frihet. Strukturen innebär tydliga krav, stödsystem och ett gemensamt språk. Inom ramarna är friheten dock stor, vilket ger utrymme för kreativitet, experimenterande och nyskapande. Avdelningarna inom företaget samverkar men är tydligt avgränsade och varje avdelning får själva optimera

strategi och organisation utifrån sina förutsättningar. Detta skapar ett självutvecklande system.

Process (Lindgren, 1999): Mer framgångsrika företag följer förändringar i omvärlden och har system för att hämta in omvärldsinformation. De tänker ”outside the box” och idéer utvärderas genom konkreta experiment. Företaget arbetar mot fastställda mål och visioner som ständigt uppdateras.

Strategi (Ibid, 85): Framgångsrika företag är inifrånstyrda och försöker skapa framtiden istället för att anpassa sig till den. Strategin kan beskrivas som enteprenöriell, risktagande och baserad på innovationer. Den strategiska utgångspunkten är snarare kompetens och framtida affärsmöjligheter än existerande produkter och marknader. Företagen söker en inre rytm för sin utveckling exempelvis när det gäller produktlanseringar och inträde på nya marknader. Att hålla tiden är viktigt. Rytmen fungerar som jazzens beat, en grundpuls runt vilken bandet improviserar. Strategierna är tydliga och enkla.

Områdena ovan kan sammanfattas med tre begrepp (Lindgren, 1999, 83).

- *Mångfald* av människor, ideer och innovationer.
- *Balans* mellan struktur och frihet, framtid och historia, global skala och lokal anpassning etc
- Att hitta företagets tempo och hålla *takten*.

4 Svenska förutsättningar för livsmedelsexport

I det här kapitlet presenteras svenska förutsättningar för export av livsmedel, såsom merkostnader i jordbruket och mervärden hos svenska råvaror. Det ges även en presentation av svensk livsmedelsindustri och svensk livsmedelsexport. Litteraturstudien utgör en bakgrund till efterföljande kapitel.

4.1 Merkostnader och möjligheter i det svenska jordbruket

Sveriges stränga regelverk för miljö och djurskydd gör att produktionskostnaderna för svenska råvaror är höga (SLI, 2004). Högre produktionskostnader påverkar landets konkurrenskraft negativt gentemot omvärlden. I Departementsserien (2004:9) sägs Sverige vara det enda EU-land som tar ut skatter på handelsgödsel och bekämpningsmedel. Priserna på jordbrukets insatsvaror har ökat med sex procent i Sverige medan de sjunkit med sex procent i övriga EU mellan år 1995 och år 2002. En annan faktor som anges som merkostnad för svensk primärproduktion är omställningen till mer djurvänlig produktion, till exempel nya hönsburar, men här nämns också att god djuromsorg i ett längre perspektiv kan ge fördelar såsom minskade slaktavdrag och lägre kostnader för veterinär och medicin. Det är också möjligt att teknikutvecklingen ger försprång på exportmarknaden om konkurrenterna senare tvingas göra samma anpassningar (Porter & van der Linde, 1995). Livsmedelsindustrin påverkas i hög grad av jordbrukspolitiska ingrepp genom sin nära koppling till råvaruproduktionen, vilket också påverkar exporten (SLI, 2004).

Det kalla klimatet i Sverige skulle kunna utgöra en komparativ fördel i produktion av miljövänliga livsmedel. Trycket från växtskadegörare är lägre här, vilket gör att mindre bekämpningsmedel behöver användas (SLI, 2004). Övergången till miljövänlig, exempelvis ekologisk produktion blir därmed enklare i Sverige än i länder med ett varmt klimat. Sveriges kalla klimat räcker dock ofta inte för att uppväga de högre produktionskostnaderna för svensk produktion av ekologiska livsmedel.

Oförädlad vete och havre finns båda med bland Sveriges tio största exportvaror inom livsmedel (Exportrådet, 2004, 23). Enligt exportrådet är detta tack vare att landet har ett klimat och geografiskt läge som ger unika förutsättningar för att odla dessa grödor.

Med tanke på den miljard människor som beräknas lida av vattenbrist i världen är export av så kallat virtuellt vatten ett intressant ämne (www, Manna, 2004). Virtuellt vatten är det vatten som är bundet i handelsvaror som vete och kött. Det går åt ungefär 1 200 liter vatten för att odla ett kilo vete och motsvarande 16 000 liter vatten per kilo nötkött. Handel med livsmedel över nationsgränserna överför alltså indirekt stora mängder vatten och länder med vattenbrist kan genom livsmedelsimport minska vattenanvändningen i jordbruket (utgör 70 procent av allt sötvatten) och få mer över till industri och hushåll. Ett land som Sverige med stora vattentillgångar borde ur resurssynpunkt, och har förutsättningar att öka exporten

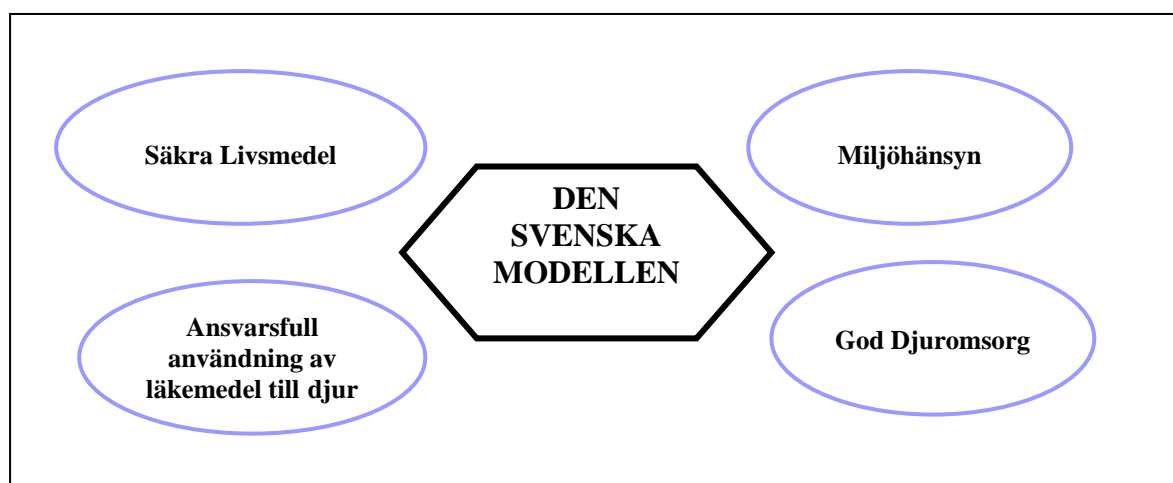
av livsmedel betydligt. Idag är livsmedelsexporten större från torra till vattenrika länder och det finns en trend att jordbruket minskar i vattenrika regioner (www, siwi 1, 2005).

4.2 Mervärden hos svenska livsmedel

Begreppet mervärde är komplext och kan ha olika betydelse beroende på ur vems perspektiv det diskuteras (SJV, 2004). Ur konsumenters synvinkel brukar egenskaper som hälsa, miljövärden, trygghet, kvalitet, smak, etik och öppna landskap nämnas som mervärden för livsmedel. Ur producenters perspektiv brukar mervärde möjliggöra att det går att ta ut ett pris i butik, som täcker den eventuella merkostnad producenten haft vid produktion.

De svenska mervärdena hos livsmedel och jordbruksprodukter förklaras ofta som en effekt av tidiga debatter om livsmedelssäkerhet, kvalitet och etik som resulterat i stränga miljö- och djurskyddsregler (SLI, 2004). Dessa mervärden brukar kallas den ”svenska modellen”, figur 7. Modellen beskriver vad som utmärker svenskt jordbruk idag (www, FFS 1, 2005).

När det gäller säkra livsmedel kan den framgångsrika bekämpningen av salmonella nämnas samt att svenska djur inte varit smittade med galna kosjukan (BSE). Sedan början av 80-talet har det också varit förbjudet att tillsätta antibiotika i foder för att öka tillväxten, vilket minskar risken för resistenta bakterier. Ett tecken på god djuromsorg är att Sverige har den mest långtgående djurskyddslagen i världen, som exempelvis reglerar när kor måste gå på bete och att det inte är tillåtet att ha fixerade suggor (www, FFS 1, 2005). I figurens sista område, miljöhänsyn, ingår begränsning av urlakning av växtnäringsämnen, begränsad användning av bekämpningsmedel och ett allmänt strävande mot ett uthålligt jordbruk.



Figur 7: Den svenska modellen innehåller fyra mervärdesområden vilka anses utmärka dagens svenska jordbruk (med uppgifter från www, FFS 1, 2005).

Produkters miljö- eller etikvärden utgör dock endast potentiella mervärden. Det är på marknaden det avgörs om de är mervärden, genom konsumenters betalningsvilja (SLI, 2004). Ju mer ett mervärde kostar, desto mer överväger konsumenten sina val (Malm, 2005a). Svenska mervärden, såsom djuromsorg och miljöhänsyn har en enorm marknadskraft i

Sverige om de inte kostar något eller bara kostar lite mer (Malm, 2005b). Det går inte att ta tillbaka eller backa utvecklingen, utan det måste komma lösningar och metoder som gör att kostnaden för svenska livsmedel hamnar på en konkurrenskraftig nivå (Sylvan, 2005).

I de flesta länder föredrar människor inhemska varor om de har samma pris och egenskaper som en utländsk produkt (SLI, 2004). De svenska mervärdena är inte unika svenska företeelser, utan resultat av ett produktionssystem som andra länder kan kopiera om det visar sig att konsumenter vill betala för dem. Marknadsföring av svenska exportprodukter måste därför utgå från produkternas egenskaper snarare än deras svenska ursprung. Dessutom kan inte mervärden som salmonellafrihet användas i marknadsföring av ett livsmedel, då konsumenter kan fråga sig om övriga produkter i butiken eventuellt är smittade (pers. med., Rinman, 2005).

Håkan Björklund på Livsmedelsindustrierna (pers. med., 2005) tycker att staten borde hjälpa till att marknadsföra mervärdena i den svenska modellen. Dessa miljö- och djurskyddssystem är samhällsegenskaper som företagen redan betalar för genom dyrare råvaror, att även betala för marknadsföring av mervärdena på en exportmarknad är svårt för det enskilda företaget.

Enligt Rinman (pers. med., 2005) och Björklund (pers. med., 2005) kan moderna och smarta förpackningar vara ett mervärde som många svenska produkter har. En snygg design samt möjligheten för detaljhandeln att ställa produkten på olika och platssparande sätt kan vara framgångsrika produkttegenskaper. Samarbetet mellan livsmedelsindustrin och de Sverigebaserade internationella förpackningsföretagen är en stor fördel då Sverige ofta är ofta pilotmarknad (www, Li 3, 2005).

4.3 Svensk livsmedelsindustri

Livsmedelsindustrin är Sveriges fjärde största industribransch mätt efter produktionsvärde och Sveriges femte största industri sett till antalet anställda, ca 60 000 år 2003 (www, Li 3, 2005). Företagen förekommer i alla storlekar från små lokalt verksamma och större privata till kooperativa jordbruksföretag och mycket stora internationella livsmedelskoncerner. Industrierna använder till stor utsträckning svenska råvaror, cirka 70 procent av jordbrukets produkter vidareförädlas av livsmedelsbranschen. Livsmedelsproduktionen har varit konstant de senaste sex åren (Exportrådet, 2004). Livsmedelsindustrin är lokaliserad i hela landet, men mer än hälften av alla anställda (ca 60 procent) finns dock i tre län, nämligen i Stockholms, Skåne och Västra Götalands län (SJV, 2004:9).

Det finns drygt 3 000 företag inom livsmedelsindustrin vilka kan delas in i ett femtontal delbranscher, där slakt- och charkindustrin, mejeriindustrin och bageriindustrin dominerar (www, Li 3, 2005). Delbranschernas omsättning och procentandel av den totala livsmedelsexporten kan ses i bilaga 3. Endast 2,5 procent av livsmedelsföretagen kan definieras som stora, det vill säga har 250 miljoner sek i omsättning (Exportrådet, 2004, 36). Medelstora företag omsätter 50 till 250 miljoner sek. Huvuddelen av livsmedelsföretagen (90 procent) omsätter mindre än 50 miljoner sek och definieras som små. De stora livsmedelsföretagen står för mer än 90 procent av livsmedelsexporten.

Andelen utlandsägda livsmedelsföretag har ökat efter inträdet i EU och de svarar nu för drygt 35 procent av förädlingsvärdet men en del internationella företag har valt Sverige som bas för produktion och försäljning på de nordiska och baltiska marknaderna (Exportrådet, 2004).

Internationaliseringen av livsmedelsmarknaden det senaste årtiondet har medfört pressade priser och dessutom har ökade krav på säkerhet och spårbarhet införts (Avermaete et al., 2003). Som ett resultat av dessa ökade krav har livsmedelsindustrin, som vanligtvis ses som en mogen och relativt sett låg teknologisk (low-tech) industri, tvingats införa förändringar som påverkat hela organisationen. Den ökade konkurrensen har fått livsmedelsföretag att omorganisera, effektivisera sin tillverkning, kontinuerligt utveckla nya produkter och utforska nya marknader för att möta konsumenters behov konkurrensmässigt.

4.4 Svensk livsmedelsexport

Livsmedelsexporten har haft en mycket positiv utveckling sedan Sveriges inträde i EU år 1995. Exporten ökade från 10,4 miljarder år 1994 till 30,7 miljarder år 2004, det vill säga nästan en tredubbling (www, Li 3, 2005; www, SJV 1, 2005). Bilaga 3 innehåller ett diagram som visar import och exportutvecklingen. Andelen exporterande företag har också ökat markant sedan EU inträdet (SLI, 2005).

Exportens andel av den totala omsättningen inom livsmedelsbranschen var 20 procent år 2003 (Exportrådet, 2004). Fisk och skaldjur, drycker samt spannmål utgör hälften av Sveriges totala livsmedelsexport. Sverige importerar en hel del fisk och skaldjur från Norge som sedan exporteras vidare.

Förädlade livsmedel står för två tredjedelar av livsmedelsexporten och den gruppen ökar i snabbare takt än jordbruksvaror (www, SJV 1, 2005; www, Li 3, 2005). Av de förädlade livsmedlen⁵ är vodka den enskilt största exportprodukten och huvuddelen går till USA (Exportrådet, 2004). Andra framgångsrika produkter är chokladprodukter, sockerkonfektyr, bakverk, frysta grönsaker, margarin och cider.

Exporten av jordbruksvaror och livsmedel svarar fortfarande bara för 3,4 procent (2003) av Sveriges totala varuexport och importvärdet av livsmedel är 25 miljarder mer än exportvärdet. Drygt 40 procent av de importerade varorna är dock produkter som inte kan odlas i Sverige, såsom bananer, ris och kakao. Det betyder att om endast de produkter som vi kan producera räknas in är svenska importen och exporten i någorlunda balans (www, SJV 1, 2005).

Av livsmedelsexporten beräknas tre fjärdedelar gå till andra EU-länder där de största importörerna är Danmark, Finland, Tyskland och Frankrike (www, SJV 1, 2005; www, Li 3, 2005). Av de nya medlemsländerna är Polen och Estland de viktigaste exportmarknaderna (Exportrådet, 2004). Utanför EU är Norge och USA de största exportmarknaderna.

Ikea är en av Sveriges största livsmedelsexportörer. Möbeljättens restauranger, Bistros och Swedish Food Markets finns i 32 länder och brukar uppskattas stå för cirka tio procent av

⁵ Med förädlade livsmedel avses livsmedel som kräver ingen eller endast liten ytterligare förädling före försäljning till konsument eller storhushåll. (Exportrådet, 2004, 19)

den totala exporten (Malm, 2005c). Den strategiska satsningen på mat kommer att utökas med fler egna varumärken, ekologiska produkter och fler sittplatser på restaurangerna. Ikeas ägare Ingvar Kamprad har uttryckt att ”det är svårt att göra affärer med hungriga kunder” (Malm, 2005c, 28). I butikerna samlas många svenska produkter, vilket ger marknadsföring av svenska livsmedel i allmänhet. I Ikeas butiker och restauranter argumenteras inte för mervärdena i svenskt jordbruk (Säfwenborg, 2005)

Ikea har varit en mycket bra marknadskanal för nya exportörer, särskilt små företag som annars haft svårt att nå en utländsk marknad (pers. med., Björklund, 2005). Om de sedan får kontrakt med kedjor utanför Ikea är det en fördel att produkten redan introducerats och etablerats på marknaden och att en del konsumenter redan känner till varumärket (pers. med., Björklund, 2005). Om några svenska livsmedelsföretag kommer in i ett land eller en handelskedja, öppnar det upp för export av andra svenska livsmedelsprodukter (pers. med., Bränd, 2005). Ikea är ett unikt forum för svenska livsmedelsföretag att få provsälja mat.

Experterande företag kan lära av den utländska marknaden hur de kan vara konkurrenskraftiga på hemmamarknaden genom att få idéer om marknadsföring eller produktmodifieringar, som sedan används på hemmamarknaden (pers. med., Rinman, 2005; pers. med., Björklund, 2005). Företag som exporterar får en jämnare produktionsvolym och budget och det är lättare för företag med många kunder att vara hård i förhandlingar om prissättning på hemmamarknaden. Svenska livsmedel på export finns för tillfället nästan uteslutande i premiumsegmentet (pers. med., Björklund, 2005).

Export är ett risktagande och det krävs mod, noggrann planering och en övertygad ledning innan ett företag bör börja exportera (pers. med., Rinman, 2005). Långsiktighet och tillgång till kapital är också viktigt då det kan ta flera år innan en produkt är lönsam. Därför är en bra marknadsposition på hemmamarknaden ofta en förutsättning.

Den svenska staten satsar små summor på främjande av livsmedelsexport relativt till många andra europeiska länder. Danmark exempelvis satsar tio gånger mer än Sverige (Exportrådet, 2004, 16). En aktör som arbetar för en ökad livsmedelsexport från Sverige är Exportrådets projekt Food From Sweden, som de senaste tre åren fått fem miljoner kronor i bidrag.

Den svenska livsmedelsexporten har haft en stabil ökning och det finns en stor potential för de företag som vågar satsa (pers. med., Björklund, 2005). ”Vid exportframgångar tillåts ökad storskalighet och produktion, vilket industri faktiskt handlar om.” (pers. med., Björklund, 2005).

5 Presentation av fallföretag

Syftet med examensarbetet är att studera tre svenska företag vars livsmedelsprodukter haft stora exportframgångar och se hur de här produkterna har lyckats. Två av uppsatsens huvudfrågeställningar, hur fallföretagen har utvecklat och marknadsfört sin framgångsrika produkt, samt vad företagen gör för att upprätthålla sin marknadsposition, svaras på i det här kapitlet. Efter en översiktsbild presenteras fallföretagen uppdelat i deras respektive bakgrund, exporthistorik och nuläge samt innovation och framtidsstrategi.

Ett första steg i studiens empiriska del var intervjuer med några centrala aktörer inom svensk livsmedelsindustri och exportnäring. Intervjuerna i förstudien gav en helhetsbild av livsmedelsexport och fungerade också som en förundersökning inför valet av fallstudieobjekt. Fallföretagen är Ceba Foods AB, Gillebagaren AB och Wasabröd AB. De producerar alla spannmålsbaserade produkter men är olika varandra både när det gäller hur länge de exporterat sina varor och storlek på omsättning, vilket framgår av tabell 2.

Tabell 2. Kort fakta om fallföretagen och intervjupersonerna

	Ceba Foods AB	Gillebagaren AB	Wasabröd AB
Grundat år	1995	1967	1919
Ägare	Forskargrupp (61.6 %) Carnegie fonder (16%) Pågens (8.6 %) Östersjöstiftelsen (7.8 %) Skånemejerier (4.7 %)	Valora Group	Barilla
Omsättning, cirka	70 miljoner kr	290 miljoner kr	1500 miljoner kr
Procent av tillverkning på export	40 % av all produktion	65 % av all produktion	75 % av all produktion (55 % av prod. i Filipstad)
Exportvarumärken	Oatly	Gille	Wasa
Geografisk lokalisering	Huvudkontor i Lund, havredryckproduktion i Lunnarp	Huvudkontor och produktion i Åsljunga, produktion i Örkelljunga	Huvudkontor i Sthlm. Produktion i Filipstad och Celle, Tyskland
Intervjupersoner	<i>Bengt Anker Kofoed och Annika Hamilton Malmros</i>	<i>Johnny Ohlsson</i>	<i>Leif Holmgren</i>

De följande sidorna omfattar en närmre beskrivning av varje fallföretag.

5.2 Ceba Foods AB - Från grundforskning till export till ett 15-tal länder på 10 år

5.2.1 Bakgrund

Ceba Foods är ett företag med fokus på FoU, marknadsföring och försäljning av havrebaserade mejeriprodukter under varumärket Oatly (www, Ceba Foods 1, 2005). Det nordiska sortimentet innehåller olika sorters havredryck, glass, imat (grädde), vaniljsås, pannkakor och Hoppla mellanmål. På exportmarknader utanför Norden säljs naturell, kalciumberikad, vanilj- och chokladsmaksatt havredryck (Organic Oatdrinks). Gemensamt för alla produkter är att de är baserade på havre samt är mjölk- och sojafria.

Själva basråvaran i livsmedlen tillverkas i en patenterad process med hjälp av ett patenterat enzym, vilket bryter ner havrens olösliga fibrer. Patentet går ut först år 2013 (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Ceba Foods främsta försäljningssuccé, havredrycken, innehåller förutom havre och enzymmix även vatten, salt och lite rapsolja. Havren odlas på mellansvenska gårdar och rapsoljan kommer antingen från Sverige eller från Tyskland. Alla produkter är sär-när⁶-godkända och de som exporteras utanför Norden är ekologiska (www, Ceba Foods AB 1, 2005). Ceba Foods menar att produktsortimentet även är mervärdesmat, functional foods, eftersom det innehåller mer fiber (β -glukaner) än motsvarande mjölkbaserade produkter. De lösliga β -glukanerna i havre har en blodkolesterol-sänkande effekt (www, FDA 1, 2005).

Allting började med att ett forskarlag i Lund försökte få fram ett livsmedelsalternativ till laktosintoleranta personer, baserat på havre (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Då prototypen av en havredryck möttes av svalt intresse hos stora svenska livsmedelsföretag, beslutade huvudfinansiären Skånska Lantmännen år 1995 att marknadsföra produkten på egen hand. Bengt Anker Kofoed anställdes för att ta reda på om produkten gick att sälja.

5.2.2 Exporthistorik och nuläge

Normalt sett utgår exportföretag från en stabil och stark hemmamarknad, men Ceba Foods började med att lansera sin produkt, då kallad Mill Milk, i London år 1995 (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Anledningen till att just England valdes var att den mjölkfria marknaden inte var lika utvecklad i Sverige, produktens egenskaper skulle vara svåra och kräva mycket marknadsföring att förmedla i Sverige.

År 1997-98 började företaget att tillverka det egna varumärket Solhavre för ICA i Sverige. Detta var det bästa alternativet eftersom det inte fanns medel att satsa på ett eget varumärke. Det faktum att inköpschefen på ICAs son var laktosintolerant hade betydelse för att produkten överhuvudtaget fick en svensk försäljningskanal.

Försäljningen utökades land för land och i slutet av 90-talet hade Ceba den geografiska linje som företaget ville ha i Europa (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Kontakt med nya inköpare skedde ofta genom internationella mässor. Det gjordes även försök att sälja produkterna i USA, men amerikanska konsumenter hade svårt att identifiera produkternas mervärden.

⁶ Sär-när står för livsmedel för särskilda näringsändamål. De har en särskild sammansättning eller tillverkningsmetod som gör dem lämpliga för personer i behov av speciell kost (www, SLV 1, 2005).

I maj 2005 exporterades produkterna till Danmark och Finland (Nordiska sortimentet), Tyskland, Frankrike, Belgien, Österrike, Kroatien, Grekland, Italien, Spanien, Holland, Portugal, Schweiz, Storbritannien, Singapore, Taiwan, Saudi-Arabien, Barbados, Malta, Bahrain och Hong Kong (Exportsortimentet).

Företagets omsättning var cirka 70 miljoner år 2004 och det beräknas ha en tillväxt på mer än 30 procent de närmaste åren (www, Ceba Foods AB 1, 2005). Just nu svarar den utländska marknaden för 40 procent av den totala omsättningen. På Ceba Foods arbetar omkring femton personer idag (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Företagets kontor och FoU-avdelning ligger i Lund, men produktion sker i samarbete med Skånemejerier, Trensums Food och Sia Glass. Ceba Foods använder sig alltså av kontraktstillverkning.

5.2.3 Innovation och framtidsstrategier

Av företagets omsättning på 70 miljoner satsas cirka tio procent på Forskning och Utveckling (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Richard Öste, som är en av grundarna, har en professur på kemikentrum vid Lunds Universitet, men han arbetar tre till fyra dagar i veckan på Ceba Foods. Resurserna används för att identifiera sätt att använda havrebasen i utveckling av nya och i förbättrandet av redan existerande produkter (Ceba Foods AB, Discover the Goodness of Oats). Enkelt uttryckt kan alla sorters mejeriprodukter utom hårdost tillverkas med havrebasen och den kan även omvandlas till ett pulver som blir havredryck då det blandas med vatten. Trots att en hel del olika forskningsprojekt är igång tror Hamilton Malmros (pers. med., 2005) att havredrycken kommer att vara företagets basprodukt även i framtiden. Det är en varje-dag-produkt som kan användas till mycket. Det kan dock tänkas att den differentieras ytterligare för att synas med fler produktvarianter i butikshyllan.

Ceba Foods vill koncentrera sig på att öka försäljningsvolymen i de marknader där deras produkter redan finns (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Det bor många människor där som ännu inte upptäckt Oatly. ”Det är för tidigt att gå in i de nya EU-länderna, låt dem först upptäcka att de har problem med övervikt, höga kolesterolvärden och att kosten har betydelse för hälsan” (pers. med., Anker Kofoed, 2005).

Kopior av havredrycken tillverkas i ett flertal länder runtom i Europa och även i Sverige. För att behålla sin nuvarande marknadsposition försöker företaget förnya sig, exempelvis när det gäller det kommunikativa budskapet på förpackningen. Ceba arbetar också med att påverka importörer som i sin tur kan genomföra åtgärder som får produkterna sålda. Oftast handlar det om att butikerna alltid ska ha produkten hemma och att den ska exponeras på ett fördelaktigt sätt. Butikerna måste också själva sätta priser som är acceptabla för konsumenterna och inte lägga på för stora marginaler.

I september 2005 blev det klart att Ceba Foods flyttar sitt huvudkontor och sin forskningsavdelning från Lund och även sin produktion från Skånemejeriers anläggning i Lunnarp till Landskrona (Stensman, 2005). Det nära samarbetet med Lunds universitet kommer dock att fortsätta som förut (pers. med., Hamilton Malmros, 2005)

5.3 Gillebagaren AB - Från lokalt småbrödsbageri till utlandsägt exportföretag

5.3.1 Bakgrund

Företaget Gillebagaren startade som ett lokalt bageri i Åsljunga i Skåne år 1967 (pers. med., Ohlsson, 2005). Grundaren Tord Einarsson specialiserade sig på småbröd, det vill säga klassiska svenska kakor. Ett tidigt grepp i företagets historia var skapandet av familjeförpackningen, en storpäckspappkartong med plastöverdrag som är prisvärd. Idag är familjepackern fortfarande storsäljare och något som konsumenter förknippar med varumärket Gille.

År 1987 byggdes ytterligare en fabrik i intilliggande samhället Örkelljunga, men strax därefter såldes företaget till Livsmedelskompaniet (www, Pcw, 2005). Det bondeägda kooperativet Spira Invest tog över Gillebagaren år 1992 och byggde då ut fabriken i Örkelljunga. Den nuvarande ägaren, den schweiziska livsmedelskoncernen Valora Group, köpte upp Gillebagaren år 1998. Gillebagaren ingår i ett av Valora groups fyra bolag, Valora Trade. Under Valoras ledning har investeringstakten i fabrikerna varit hög och ett flertal nya produktionslinjer har satts in (pers. med., Ohlsson, 2005). På exportmarknader säljs företagets produkter under varumärket Gille, men i Sverige finns även varumärkena Mor Maria och Skånepepparkakor. Företaget tillverkar också EMV för Ikea, vilket anses vara ett bra sätt att nå ut med sin produkt till nya marknader. Produkter under varumärket Gille finns också i Ikeas livsmedelsbutiker utomlands.

Kaksortimentet består av ungefär 30 olika varianter av klassiska småbröd, varav många innehåller havregryn (pers. med., Ohlsson, 2005). Gillebagaren tillverkar även pepparkakor och kondisbitar. Ingredienserna i dubbla havreflarn med choklad är havregryn, vetemjöl, socker, margarin, bakpulver, äggpulver och belgisk choklad. Förutom chokladen och ibland bakpulvret är råvarorna tillverkade i Sverige. Hållbarhetstiden för Gillebagarens småkakor är nio månader.

5.3.2 Exporthistorik och nuläge

Gillebagaren var inte marknadsledande inom småkakor, men hade en stabil bas i Sverige när de började exportera i slutet av 80-talet (pers. med., Ohlsson, 2005). Första exportlandet var Norge år 1989 av den anledningen att en säljare på Gillebagaren hade kontakter där (www, Pcw, 2005). Idag finns Gillekakor i alla västeuropeiska länder och dessutom i USA, Kanada och Japan. Tyskland är den största importören följt av Danmark, Norge och Finland (pers. med., Ohlsson, 2005). Gillebagaren försöker etablera sig i Polen och de är även intresserade av att inträda de andra nya EU-länderna, samt utöka sin försäljning i Frankrike. Ungefär samma kakor är populära i alla exportländer och oftast hamnar deras produkter i segmentet med importerade etniska produkter.

Gillebagaren har omkring 200 anställda och beräknar ha en omsättning på cirka 300 miljoner sek i år (2005) (pers. med., Ohlsson, 2005). Gillebagarens exportandel av den totala omsättningen var 65 procent år 2004 (Elversson et al., 2004). Företagets exportprodukter har ökat från en omsättning på 28 miljoner kr till omkring 290 miljoner sek på tio år. Gillebagaren har utsetts till Årets livsmedellexportör, med motiveringen att exporten ökade med 25 procent år 2000 (www, Pcw, 2005).

5.3.3 Innovation och framtidsstrategier

En produktutvecklingsidé på Gillebagaren kan komma från många olika håll inom företaget eller från konsumenter i Sverige eller utomlands (pers. med., Ohlsson, 2005). En bagarmästare sköter själva produktutvecklingen på deltid. Företaget gör inte någon kalkyl över hur många procent av omsättningen som satsas på FoU, utan tänker mer på varje affärsmöjlighet för sig och värderar om och hur den kan bli lönsam. När det gäller modifiering av produkterna för exportmarknader är det främst förpackningen som anpassas. Havreflarn med choklad utvecklades dock för exportmarknaden, men den produkten har blivit en succé även i Sverige.

Gillebagaren försöker nu fokusera på export av kakor med choklad i, de är mycket framgångsrika (pers. med., Ohlsson, 2005). Företaget har ett nära samarbete med sina leverantörer av råvaror och förpackningar, men har inget uttalat samarbete med universitet eller andra livsmedelstillverkare. På de marknader där produkterna redan finns försöker företaget få genomföra kampanjer i butik för att utöka marknadsandelarna. Gillebagaren håller ögonen öppna efter nya trender, exempelvis när det gäller förpackningar, men ledningen håller fast vid att endast tillverka traditionella svenska kakor.

5.4 Wasabröd AB - Anrik tillverkare toppar exportstatistiken

5.4.1 Bakgrund

Wasabröd grundades år 1919 (www, Wasabröd 1, 2005). Företaget har under sin långa historia gått igenom många olika faser (pers. med., Holmgren, 2005). Den första ägaren Karl Edward Lundström köpte upp andra knäckebrödstillverkare, sina konkurrenter, i hela landet och lade efter några år ned produktionen. Istället byggdes en stor automatiserad fabrik i Filipstad. Just Filipstad valdes för att staden låg strategiskt 30 mil från Stockholm och 30 mil från Göteborg. Här fanns också vatten av bra kvalitet, närhet till bra odlingsmark och knäckebröds konsumtionen och traditionen har varit och är lite större i Mellansverige. Wasabröd var familjeägt fram till år 1982 då läkemedelsföretaget Novartis tog över.

Sedan 1999 ägs Wasabröd av det italienska livsmedelsföretaget Barilla, men fungerar som en ganska självständig Global Business Unit (www, Wasabröd 1, 2005; pers. med., Holmgren, 2005). Wasabröd har nu (år 2005) 950 medarbetare i tio olika länder. Positiva ledstjärnor som följt med sedan företaget grundades är vikten av kvalitet på råvaror och färdig produkt, användandet av stora effektiva produktionsanläggningar för att skapa konkurrensförmåga priser, och slutligen ett intresse och en drivkraft att kartlägga näringsnyttan med knäckebröd.

Råvaror som används i produktionen är främst fullkornsrågmjöl, jäst, salt och vatten. I ett fåtal produkter används mjölk, rosmarin, sesam- eller vallmofrön och vetemjöl istället för rågmjöl. På 1970-talet sattes stränga produktspecifikationer upp gällande bland annat halten av tungmetaller, men specifikationerna slår inte fast att det ska vara just svensk råvara till produktionen i Filipstad (pers. med., Holmgren, 2005). Nästan all spannmål som används i Filipstad odlas dock i Sverige.

Under 1980- och 90 talet skedde en nedgång av knäckebrödskonsumtionen i Sverige, mestadels på grund av en ökning i intag av frukostflingor och müsli (pers. med., Holmgren, 2005). Den försämrade försäljningen i Sverige balanserades upp av en ökad export, vilket gjort att produktionsvolymen varit stabil de senaste decennierna. Bortsett från dryckeskategorin, främst Absolut Vodka, är Wasabröd Sveriges största producerande livsmedelsexportör.

5.4.2 Exporthistorik och nuläge

I slutet av 1940-talet påbörjades export av Wasabröds produkter till Norge och Danmark och på 1950-talet tog exporten till Tyskland fart (pers. med., Holmgren, 2005). Tyskland hade stor potential som exportland eftersom råg, som är huvudråvaran i knäckebröd, var och är en vanlig brödråvara där. Dessutom fanns i början av 1900-talet en viss lokal produktion av knäckebröd i Tyskland.

Försäljningen i Tyskland tog ordentlig fart 1967 då Wasabröd startade en produktionsanläggning i Celle utanför Hanover. Något som påverkade direktinvesteringen var att Tyskland var en del av European Economic Community (EEC) och hade tullfri handel med övriga medlemmar (www, Wasabröd 2, 2005). De två fabrikerna är specialiserade eftersom produkternas hållbarhetstid på tio månader gör att det möjligt att transportera olika sorters knäckebröd mellan länderna.

USA blev på 1950-talet det första exportlandet utanför Europa (pers. med., Holmgren, 2005). Anledningen till det valet var att Wasabröd trodde att Svenskamerikaner ville köpa traditionella produkter som konsumerats före emigrationen. Wasabröd exporterar i nuläget till ett 40-tal länder över stora delar av världen (www, Wasabröd 1, 2005). Företaget har inte lyckats etablera sig på den engelska marknaden (pers. med., Holmgren, 2005). Ett lokalt företag, Ryvita, har där en marknadsandel på 80-90 procent. På ett flertal andra marknader såsom Danmark, Tyskland och Norge är företagets produkter dock dominerande.

Leif Holmgren och Wasabröd fick år 2005 Exportrådets pris för årets Livsmedelsexportör med delar av motiveringen: ”Årets pristagare har byggt sina insatser för export på en svensk råvara, tradition och innovation...med en produkt som är unik, ursvensk och nyttig har den präglat bilden av Sverige utomlands och även givit god draghjälp åt annan svensk export av hälsosamma livsmedel” (www, Regeringen 2, 2005).

5.4.3 Innovation och framtidsstrategier

Wasabröd har en dialog med cerealieforskare på SLU (Per Åman), Umeå universitet (Göran Hallman) och Lunds universitet (Nils Georg Asp) och är även med och stöder en del forskningsprojekt (pers. med., Holmgren, 2005). Företaget har också ett visst samarbete med forskningsinstitutet VVT i Helsingfors för att bland annat fånga upp nya rön om råg och fullkorns inverkan på hälsan. Av Wasabröds omsättning på cirka 160 miljoner euro, 1480 miljoner kr, satsas knappt en procent (14.8 miljoner sek) på forskning och utveckling. FoU sker främst i Filipstad, men det finns även en produktutvecklare stationerad på fabriken i Celle.

I framtiden hoppas Wasabröd på större försäljningsvolym i takt med att fördelarna med fullkorn blir bevisade och allmänt kända. När det gäller att behålla nuvarande marknadsposition försöker Wasabröd tuffa till sitt marknadsföringsbudskap, ett exempel är uppmaningen ”Byt bröd!”. Än viktigare anses att satsa på innovationer och nya produkter. Under hösten 2005 lanseras en ny produktgrupp, små ovala *knäckis*, som kan kallas kex eller snacks och passar under annorlunda ättillfällen än traditionella knäckebröd. Förhoppningen är att knäckebröd kommer att upplevas som ett mer spännande och intressegivande livsmedel och att företaget på så sätt kan nå ut till en yngre målgrupp. Wasabröd arbetar mycket med kommunikation och innovation för att behålla sin marknadsposition.

6 Empiri- produkt, pris, plats, påverkan

I det här avsnittet presenteras en sammanfattning av fallstudiens intervjuer. Strukturen är uppbyggd kring modellen för marknadsföringsmix (presenteras i kapitel 3.2). De frågor som presenteras under rubrikerna produkt, pris, plats och påverkan anses centrala för att svara på uppsatsens syfte och huvudfrågeställningar. För att göra studien mer fokuserad anknöt frågorna till en specifik framgångsrik exempelprodukt. En mall av intervjuguiden som användes vid intervjuerna på de tre företagen finns i bilaga 2.

6.1 Produkt

I produktkapitlet motiveras varför en viss produkt eller produktgrupp valts ut till exempelprodukt. Kapitlet berör frågor som handlar om mervärden samt betydelsen av att produkterna är svenska.

1. Vari ligger exempelprodukten/produkternas mervärde?
2. Vilka mervärden och egenskaper används vid promotion av produkten/produkterna mot konsument?
3. Hur stor roll spelar det faktum att produkterna är svenska?

1.1 Ceba Foods AB

Havredrycken har varit och är grundstommen i Ceba Foods AB: s försäljning och passar därför som exempelprodukt.

Fråga 1 -produkt -mervärde

Exportchef Bengt Anker Kofoed (pers. med., 2005) framhåller som mervärde hos havredrycken att havre i många länder är förknippat med hälsa, energi och kraft. Drycken fungerar särskilt bra i de länder där befolkningen är van vid att dricka mjölk, medan människor i exempelvis Spanien och Frankrike inte är vana vid att dricka sin energi.

Att produkternas näringssammansättning ligger nära de nordiska kostrekommendationerna, med en balans mellan proteiner, kolhydrater och fett, anses också vara ett mervärde (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Ett mervärde som är svårt att förmedla till konsumenterna är de vattenlösliga fibrerna som har en kolesterolsänkande effekt.

Fråga 2 –promotion -egenskaper

”Soja”- ”mjölk”- och ”kolesterolfri” är huvudbudskapen vid promotion av Havredryck på marknaden utanför Norden, vilka också förmedlas på förpackningen (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Kommunikationsstrategin kommer troligtvis ändras om något år och anpassas mer till de olika exportmarknaderna. Redan nu har företaget tre olika förpackningar, en engelskspråkig, en spansk- och en tysk variant.

Fråga 3 -ursprung

Annika Malmros Hamilton, produktchef på Ceba Foods, tror att det faktum att produkten är svensk signalerar mervärde i Tyskland, men inte i exempelvis England (pers. med., 2005). Företaget har nytta av att Sverige i Tyskland förknippas med Astrid Lindgren, Ikea, bra miljö, säker och omanipulerad mat, men ”Ur marknadsföringssynpunkt så kan man säga att det inte är en fördel att klistra på svenska flaggor på produkterna” (pers. med., Anker Kofoed, 2005). För att nå framgång anses det vara viktigare att havredrycken är en akademisk produkt, med forskning nära Lunds universitet, än vilket land den kommer ifrån.

Att havre är en gröda som trivs bra i det svenska klimatet anser företaget också vara viktigt eftersom det innebär att det är lätt att få tag på svensk råvara av god kvalitet (www, Ceba Foods 1, 2005).

6.1.2 Gillebagaren AB

Den viktigaste produkten både på hemma- och exportmarknaden, Gillebagarens dubbla chokladflarn, valdes till exempelprodukt.

Fråga 1 –produkt -mervärde

Exportchefen Johnny Ohlsson (pers. med., 2005) på Gillebagaren lyfter fram att det utomlands är ovanligt att ha havregryn som bas i kakor. Havrekakor förekommer utanför Sverige, exempelvis i Skottland, men då är det havremjöl som använts. Kombinationen havrekakor och choklad är dock unik. Ett annat mervärde är att Gillebagarens förpackningar anpassas till de olika exportkanalerna. I vanlig dagligvaruhandel säljer familjeförpackningarna och minifamiljepack bra, medan en mindre svart förpackning har utvecklats för mer exklusiva varuhus och fjärran exportmarknader.

Fråga 2 –promotion -egenskaper

Gillebagaren gör själva väldigt lite promotion av sina produkter. Marknadsföringen mot konsument sker i stort sett av importörerna, baserat på Gillebagarens profil. Det händer att kunder får smaka på produkterna genom demonstrationer i butik. Utländska konsumenter lockas också till köp genom att kakorna syns väl i transparenta förpackningar och kanske känner konsumenterna igen den svenska flaggan, som finns på samtliga exportprodukter. Ohlsson (pers. med., 2005) betonar att det viktigaste är att få kunden att tycka att kakorna är goda så de köper dem om och om igen, det behövs, eftersom varje köp endast ger en liten vinst. ”Sälja en gång kan vem som helst, men sälja flera gånger, det är svårt” (pers. med., Ohlsson, 2005).

Fråga 3 –ursprung

Att produkterna är svenska anses spela en viss roll för försäljningen. De svenska råvarorna gör att produkterna blir bra (pers. med., Ohlsson, 2005). Anledningen till att företaget sätter ut en svensk flagga på sina exportprodukter är att många konsumenter i utlandet vet att Sverige har hårda miljökrav och det anses ge ett visst mervärde.

Att Sverige har småbrödstraditionen tror Ohlsson (2005) dock har mer betydelse än själva ursprungslandet. Om ett annat land haft samma tradition och råvaror skulle det säkert ha lyckats exportera lika bra. Gillebagaren har försökt ta till vara på de goda småkakstraditioner med recept som finns i Sverige och det bästa betyg de kan få är att produkterna smakar som hembakat. Gillebagaren är också nöjd med att företaget ligger just i Sverige på grund av att de har en duktig och trogen personal.

6.1.3 Wasabröd AB

Wasabröd har lyckats få handeln i exportländerna att ta in ett brett knäckebrödssortiment så att konsumenterna har mycket att välja på och kan variera sig. Vilken produkt som är mest framgångsrik skiljer sig till stor del mellan de olika exportmarknaderna. I södra Europa föredras tunnare produkter, medan konsumenterna i exempelvis Norge vill ha mörkare, tjockare och mer rustika produkter. Därför utsågs produktgruppen knäckebröd till exempelprodukt i fallstudien.

Fråga 1 -produkt -mervärde

Enligt Holmgren (pers. med., 2005), FoU chef på Wasabröd, är knäckebröd det perfekta fullkornsalternativet och med fullkorn fås många positiva hälsoeffekter. Knäckebröd är också en väldigt behändig och praktisk produkt som håller sig i tio månader om det förvaras torrt. Det som anses viktigast för konsumenterna utomlands är dock den unika smak- och konsistensprofilen på produkterna.

Fråga 2 –promotion -egenskaper

Det är främst smak- och hälsoargument som används i marknadsföring av knäckebrödssortimentet. Just nu görs reklam med budskapen ”-Byt bröd” och ”100 procent fullkorn”. Holmgren (pers. med., 2005) betonar dock att det inte räcker att ha en nyttig produkt, utan konsumenten måste också tycka att den är god.

Fråga 3 -ursprung

Konsumenter i utlandet vet om att knäckebröd är svenskt eller skandinaviskt och i många fall är Wasa synonymt med knäckebröd (pers. med., Holmgren, 2005). Det faktum att produkten kommer från just Sverige ger ett litet mervärde. ”När det gäller livsmedelsproduktion har vi en image om ren miljö, Sverige ger positiva associationer, men man ska inte dra för stora växlar av det” (pers. med., Holmgren, 2005). Wasabröd anser det vara bäst ur ekonomisk synpunkt att använda svenska råvaror till produktionen i Filipstad och ser även den förhållandevis miljövänliga produktionen av spannmål i Sverige som något positivt. Spannmålsråvaran till produktionen i Celle tas huvudsakligen från tyska gårdar.

6.2 Pris

Priskapitlet behandlar frågor som handlar om fallföretagens prissättning och lönsamhet.

- 1) Vilka faktorer påverkar prissättningen av exportprodukterna?
- 2) Hur lång tid tar det generellt innan er produkt blir lönsam i ett exportland?

6.2.1 Ceba Foods AB

Fråga 1- prissättning

Ett generellt riktmärke är att havredrycken ska kosta dubbelt så mycket som mjölk i ett exportland (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Så mycket tror företaget att konsumenten är beredd att betala. De undersöker också hur mycket konkurrenterna soja- och den dyrare risdrycken kostar i landet och oftast sätts priset på havredryck någonstans mitt emellan dessa. Produkten måste bära sina egna kostnader, men utöver det känner företaget efter vad som är rätt prisnivå.

Fråga 2 -lönsamhet

När havredrycken lanseras i nya länder investeras en viss summa, men den vinn snabbt tillbaka igen eftersom bara den mängd företaget tror de ska sälja, exporteras (pers. med., Anker Kofoed, 2005). I nuläget säljer företaget inte med förlust på någon exportmarknad. Eftersom Ceba Foods AB är ett ungt företag har ägarna endast måttliga krav på vinst. Ägarna är mer intresserade av snabb tillväxt volymmässigt som gör företaget och varumärket känt. Intjänade pengar återinvesteras därför till stor del i marknaden igen.

6.2.2 Gillebagaren AB

Fråga 1 -prissättning

Gillebagaren använder sig av kostnadsbaserade schablonpriser, men ibland görs justeringar för vissa marknader (pers. med., Ohlsson, 2005). Importörer i exportländer besitter kunskapen om marknaden och priserna i landet, så prissättningen sker i samråd med dem. I länder i närheten av Sverige är prisskillnaden på produkterna liten.

Fråga 2 -lönsamhet

Inom ett år vet företaget om försäljningen i ett exportland har lyckats (pers. med., Ohlsson, 2005). Eftersom Gillebagaren gör endast lite promotion blir kostnaderna vid exportstart i ett land små, men modifiering av förpackningar för ett nytt land kan dock vara kostsamt. Nuförtiden behöver förpackningarna sällan anpassas, företaget har redan ett brett sortiment av förpackningar med innehållsförteckningar på en rad språk.

6.2.3 Wasabröd AB

Fråga 1 -prissättning

Det är många faktorer som påverkar prissättningen på Wasabröds exportprodukter. I Tyskland har lågpriskedjor som Aldi och Lidl pressat priserna genom hårda förhandlingar, vilket medfört att priserna här är lägst i Europa (pers. med., Holmgren, 2005). Företaget hade helst sett en jämn prisnivå i Europa eftersom produkterna lätt flyter mellan EU:s landsgränser.

Förtäckta handelshinder finns fortfarande och det påverkar prissättningen. Ett exempel på det är att förpackningarna måste vara olika till USA och Kanada på grund av att de använder sig av skilda näringstabeller. I Kanada räknas energi utav kostfiber in, vilket inte görs i Europa och USA.

Fråga 2 -lönsamhet

Det tar ungefär två till tre år innan Wasabröd börjar tjäna pengar på sina produkter i ett exportland. Företaget börjar med att överspendera genom marknadsföring för att så småningom få upp volymerna.

6.3 Plats

Det här kapitlet belyser frågor som rör undersökning av exportmarknader och användandet av marknadskanaler.

- 1) Hur undersöks en exportmarknad före inträde?
- 2) Vilka marknadskanaler används?

6.3.1 Ceba Foods AB

Fråga 1 –inför export

För att bli en framgångsrik livsmedellexportör är det viktigt att resa mycket och besöka potentiella och reella inköpare på den nivå där besluten fattas (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Uppdraget ska ges till rätt person som gärna reser ofta och på kort varsel. Anker Kofoed (pers. med., 2005) bedömer den sociala delen av kundkontakten som viktig och försöker hålla en seriös, ärlig och öppen attityd. Det är bra att ge sig tid att studera till exempel en ny butikkedjas hemsida och butiker inför första mötet med inköparen. Detta är också ett sätt att undersöka om Oatlys sortimentet passar in i marknadskanalen.

Det är inte lätt att få tag i marknadsdata i Ceba Foods kategori och för dyrt att köpa in eller göra egna marknads- eller fokusgruppundersökningar (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Ceba Foods får en del uppgifter från Tetrapak när det gäller nya exportmarknader som ligger långt bort från Sverige.

Fråga 2 -marknadskanaler

Mellan Ceba Foods och hälsokostbutiker i exportländerna finns bara ett led, nämligen en inhemsk hälsokostgrossist. Närheten till konsument anses viktig och företaget försöker ha

endast en distributör per exportland (pers. med., Anker Kofoed, 2005). Transporten av varorna upphandlas med ett antal åkerier en gång om året. Vilken leverantör som används beror på krav på leveranssäkerhet och prisläget i exportmarknaden. Företaget vill själva ha kontroll över frakten för att se till att leveranstider hålls. På grund av att havredrycken UHT⁷ behandlas får produkten en hållbarhetstid på 360 dagar, vilket medger transport med sjöfrakt till ett flertal destinationer (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Det gör att transportkostnaden till exempel är lika stor till Tyskland och Portugal.

I Norden, som sägs vara Ceba Foods hemmamarknad, säljs produktsortimentet i dagligvaruhandeln, medan det utanför Norden säljs endast i Hälsokostbutiker. Hälsokostnischen är mycket större utomlands och affärerna har större utbud av matvaror.

6.3.2 Gillebagaren AB

Fråga 1 –inför export

Gillebagaren undersöker inte en exportmarknad före inträdet (pers. med., Ohlsson, 2005). För att nå framgång i ett exportland anses det istället mycket viktigt att välja en bra importör som känner till marknaden. De flesta importörer har Gillebagaren träffat genom internationella mässor och tar då reda på vilka varor importören har och vilka distributionskanaler de använder sig av. Gillebagaren har exporterat under en lång tid, de anser sig därför redan känna till strukturen på många exportmarknader.

Fråga 2 -marknadskanaler

Gillebagaren direktexporterar sina varor. Detta sker huvudsakligen genom att de säljer till importörer, som i sin tur har kontakt med butikskedjor, som lagrar produkterna i egna lager innan kakorna når själva butiksledet (pers. med., Ohlsson, 2005). Om det är mycket stora volymer som ska exporteras till en viss kedja kan varorna gå direkt till butik, men faktureringen sker på samma sätt eftersom det är importören som har kontakterna. Distributionen av kakorna sker oftast med lastbil, men då varorna ska fraktas lång väg, exempelvis till Japan och USA, sker transporten med båt. Oftast är det importören som står för frakten. I de få fall ägaren Valora Groups redan utvecklade utländska distributionsnät passar för Gillebagarens produkter har det använts.

Gillekakor säljs i alltifrån lågprisbutiker till Harrod's varuhus. Vilket det blir beror på importörens kontakter och på prisklass i landet. Marknadskanalen avgör sedan vilken sorts förpackning som väljs att sälja. Endast de dyrare, exklusiva, små förpackningarna går till exportländer långt bort.

Gillebagaren vill ha en bra relation till importören och informerar dem om rätt butiksplacering av produkterna. Placeringen i butiker är mycket viktig eftersom kakor ofta är impulsköp. Familjeförpackningarna ska helst stå längst ned i hyllan så att kakorna syns väl. Det händer att företaget exponerar sina produkter på halvpallar eller andra displayer i

⁷ UHT står för Ultra High Temperature och är en korttids behandling som steriliserar produkten. UHT behandlingen sker vanligtvis vid 130-145° i några sekunder (Walstra et. al., 1999).

stormarknader, men detta kostar och har blivit svårare då butikerna i dagsläget har ont om plats.

6.3.3 Wasabröd AB

Fråga 1 -inför export

När Wasabröd undersöker en potentiell exportmarknad tittar de på hur distributionen ser ut och vad det är för prisnivå på liknande sortiment (pers. med., Holmgren, 2005). Hur mycket som behöver satsas ekonomiskt för att få uppmärksamhet i reklam undersöks. Tester på inhemska konsumenter görs också, oftast i så kallade fokusgrupper⁸.

Fråga 2- marknadskanaler

Wasabröd har egen säljkår i Norge, Danmark, Tyskland, Italien och Holland. I Italien, Frankrike, Spanien, Portugal och USA har företaget gemensam försäljningsorganisation med ägaren Barilla (pers. med., Holmgren, 2005). I dessa länder finns egna lager, men ingen distribution sker ut till butik utan Wasabröd och Barilla säljer vidare till grossister.

Key account managers används mer och mer. De gör upp avtal med handeln centralt när det gäller kampanjer och butiksdiskonering. Ikea har tidigare inte varit en betydande marknadskanal för Wasabröd, men i nuläget (2005) sker en dialog om att eventuellt vara en del av Ikeas sortiment i framtiden. Wasa knäckebröd förekommer i alla sorters livsmedelsbutiker i exportländerna.

6.4 Påverkan

Det här kapitlet svarar på frågor som handlar om val av markandsegment och målgrupper samt hur fallföretagens produkter marknadsförs.

- 1) Väljs speciella marknadssegment och målgrupper ut i exportlandet?
- 2) Hur marknadsförs produkterna på exportmarknaden?

6.4.1 Ceba Foods AB

Fråga 1 -målgrupper

Ceba Foods försäljning i endast hälsokostbutiker utanför Norden innebär en tydlig segmentering. Det nordiska sortimentet vänder sig främst till dem som är allmänt hälsointresserade, medan exportsortimentet främst vänder sig till konsumenter med speciella preferenser, som kanske är vegetarianer, undviker mjölk och soja, eller lider av allergi (pers. med., Hamilton Malmros, 2005).

⁸ Fokusgrupp är en typ av gruppintervju. Undersökningsmetoden syftar till att genom gruppinteraktion samla in ett brett spektra av data inom ett bestämt ämne (Halvorsen, 1992).

Fråga 2 -marknadsföring

Ceba Foods vet inte vilka deras konsumenter är, men har en känsla av att det är många kvinnor som köper produkterna på den europeiska marknaden och tror därför på en kvinnlig framtoning i marknadsföringen (pers. med., Anker Kofoed, 2005).

Förpackningen anses vara den främsta reklampelaren, oavsett om konsumenter ser annonser så är det vid butikshyllan inköpsbeslutet sker (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). På förpackningarna som går till exportländer utanför Norden anges budskapen soja-mjolk- och kolesterolfri och det står även tydligt på framsidan att produkten är lämplig för vegetarianer. Ceba Foods är medvetna om att bara ett produktbudskap bör förmedlas, samt att en produkt ska berätta vad den är, inte vad den inte är. Eftersom produkten är så komplex, är det extra viktigt att ha ett rakt kommunikativt budskap (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Designen av den skandinaviska förpackningen är enklare och påminner mer om ett mjölkpaket. På baksidan anges användningsområden, men texten som berättar att produkten är soja- och mjölkfri är småstilt.

Det har förekommit matlagningsaktiviteter i England och där marknadsför företaget sig också genom pressreleaser om nya forskningsrön eller nya produkter (pers. med., Hamilton Malmros, 2005). Det är ett relativt kostnadseffektivt och trovärdigt sätt att sprida positiva nyheter om havre. Andra sätt företaget marknadsför sig på är genom deltagande i stora livsmedelsmässor såsom Biofach i Tyskland. Ceba Foods anordnar också en konferens i Sverige en gång om året för agenter och samarbetspartners i Europa. Företaget har även tryckt upp en del broschyrer för inköpare och konsumenter.

6.4.2 Gillebagaren AB

Fråga 1 -målgrupper

Gillebagaren differentierar sina produkter genom utformningen av förpackningarna och prissättningen på dessa (pers. med., Ohlsson, 2005). På det sättet når företaget ut till olika konsumenter. I premiumsegmentet är det mer fokus på kakor med choklad i, vilka är lite dyrare. Gillebagaren gör alltså en viss segmentering, men de modifierar inte själva kakorna efter en viss exportmarknad, utan de har sina produkter och försöker hitta olika distributionsvägar för dem.

Fråga 2 -marknadsföring

När det gäller marknadsföring på exportmarknaden är Gillebagarens främsta medium internationella livsmedelsmässor (pers. med., Ohlsson, 2005; www, Pcw, 2005). Den viktigaste är ISM i Köln, där tillverkare av godis, choklad, snacks och bageriprodukter samlas. Gillebagaren är också alltid med på mässan ANUGA i Köln och SIAL i Paris. Inget annat svenskt företag har varit med på fler mässor. Företaget brukar inte vara med på konsumentmässor, men ibland är företagets importörer det. Gillebagaren bidrar då med varuprover, vilket de anser vara ett bra och billigt sätt att marknadsföra sig på. ”Alltså, egentligen är det väldigt lätt att jobba här på Gillebagaren, våra produkter är så fantastiskt omtyckta, alla tycker om dem” (pers. med., Ohlsson, 2005).

6.4.3 Wasabröd AB

Fråga 1 -målgrupper

Wasabröds strävan är att ha ungefär samma målgrupp i alla länder, men storkonsumenterna skiljer sig mellan exportländerna (pers. med., Holmgren, 2005). I Sverige är storkonsumenten män i övre medelåldern, i Tyskland kvinnor i övre medelåldern och i Polen är huvudkonsumenten yngre hälso- och viktmedvetna kvinnor. Wasabröds marknadsföring ser i princip likadan ut i alla exportländer och fokuserar medvetet på målgruppen mellan 30-45 år för att nå ut till nya konsumenter som har många års konsumtion framför sig.

Fråga 2 -marknadsföring

Wasabröd investerar en hel del i marknadsföring. Det medium som främst används är tv-reklam, vilket gjort att varumärket är välkänt i Tyskland, Frankrike, Holland och till viss mån USA (pers. med., Holmgren, 2005). I USA är det främst högutbildade människor med hälsointresse som känner till Wasa.

I de länder där företaget inte använder sig av tv-reklam exponeras produkterna och budskapen i veckopress, livsmedelstidningar och andra tidningar som riktar sig till målgruppen. Aktiviteter i butik förekommer också, så att konsumenten ska kunna se, smaka och få information om produkterna. Smakprov av en- eller tvåskivors förpackningar i stora köpcentrum är vanligt. Företaget har också speciella halvpalldisplaykartonger som ställs ut i större butiker.

6.5 Sammanfattning- framgång

Under undersökningen fick intervjupersonerna på fallföretagen svara på den sammanfattande frågan -vad tror ni är ert framgångskoncept? Svaren på denna fråga redovisas i tabell 3.

Tabell 3. Tabellen fångar vad fallföretagen själva tror är anledningen till deras framgångar

	Vad tror ni är ert framgångskoncept?
Ceba Foods AB	<ul style="list-style-type: none">- ”Det är en bra produkt, det är A och O.” Oatlys produkter håller hög och jämn kvalitet och var först i världen med att lansera en havredryck.- Ceba AB vågade ut och resa och få ett nej, de var trägna och trodde på sin produkt.- Att inte sälja för billigt, utan hålla sig i premiumklassen och därmed ge sig själv utrymme att göra en miss. Det är viktigt att våga göra fel.- ”Att ha kunden nära sig”. Anställda på Ceba AB åker oftast och besöker importörerna, anordnar konferens i Sverige för agenter/samarbetspartners samt medverkar i internationella mässor.
Gillebagaren AB	<ul style="list-style-type: none">- En bra produkt baserad på ett bra recept- Effektiv produktion som möjliggör pressade priser. Gillebagaren vill ha låga priser, men fortfarande produkter med hög kvalitet.- Differentiering av förpackningar för målmarknaden i exportlandet- ”Det är viktigt att försöka hitta en bra partner, man provar sig fram, importören är ändå den som gör att man får ut sin produkt”.
Wasabröd AB	<ul style="list-style-type: none">- ”Möjlighet att jobba långsiktigt och inte tro att man ska tjäna stora pengar snabbt, utan livsmedelsbranschen kräver långsiktighet”. Som företagare ska man ska också vara medveten om att det inte finns enorma vinster i den här branschen, det är hård konkurrens och konsumenter är väldigt observanta på priset. ”Man får jobba och streta vidare och försöka få en vettig vinstmarginal”.- Kärnvärdena som vi hela tiden hållit fast vid och som konsumenterna också känner förtroende för, både produkten och varumärket.

När det gäller att nå framgång med en livsmedelsprodukt kan det handla om att ha tur med, eller utnyttja timing (pers. med., Björklund, 2005). Samhället och förutsättningar såsom handelshinder förändras över tiden. En produkt som är framgångsrik idag kanske inte tilltalar konsumenter om ett år. Företag kan förbereda sig för och utnyttja samhällsförändringar genom att exempelvis vara lyhörda, ha medvetna produktutvecklingsstrategier eller samarbeten. Framgång måste underhållas för att fortsätta.

7 Analys

I det här kapitlet görs en analys av vad fallföretagen har gemensamt när det gäller livsmedelsexport och vad som utmärker dem. Fallföretagens innovationsstrategier jämförs också. Analysen används sedan som underlag för diskussion i det efterföljande kapitlet.

7.1 Gemensamma egenskaper hos fallföretagen

Teorin för framgångsrika företag i kapitel 3.5 tar upp övergripande egenskaper och strategier som företags framgång är knuten till. Den här studien har inte undersökt specifikt om den teorin stämmer överens med fallföretagens strategier och egenskaper, utan intervjuguiden och analysen utgår från marknadsföringsmix-modellen. Istället för att dela upp ämnet i termer som ledning, organisation, process och strategi indelades fallföretagens gemensamma egenskaper i områdena produkt, pris, plats och påverkan. Den här indelningen i marknadsföringsmixens fyra p gjordes för att få fram produktspecifika och marknadsföringsrelaterade egenskaper. Indelningen gör det också lättare att i analysen urskilja inom vilket område det finns samband mellan företagens konkurrenskraft.

Produkt

- ❖ Företagen har *bestämt sig för en specialitet*, en nisch, och satsat på den.
- ❖ Till största del används *svenska råvaror* vid tillverkning av produkterna.
- ❖ Fallföretagen lägger vikt vid att livsmedelsprodukterna ska hålla hög och jämn *kvalitet*, men försöker samtidigt effektivisera produktionen.
- ❖ Relativt *lång hållbarhet* på produkterna gör att det billigaste transportmedlet kan användas (sjöfrakt till vissa destinationer).
- ❖ Ceba Foods och Wasabröd har båda ett nära *samarbete* med universitet och produkter med erkända *positiva hälsoeffekter*.
- ❖ Både Gillebagarens och Wasabröds produkter är *traditionella svenska livsmedel*.

Pris

- ❖ Företagen bestämmer produkternas pris främst genom att ”känna av” kostnadsläget i exportlandet. Eventuellt sker prissättning i samråd med importörer.
- ❖ Produkterna i fallstudien befinner sig precis som många andra svenska exportprodukter oftast i *premiumsegmentet*, det är här vi har störst chans att konkurrera.

Plats

- ❖ Samtliga tre företag direktexporterar sina varor från Sverige genom att låta en utländsk importör köpa varorna. Wasabröd har dessutom produktion i Tyskland, det vill säga direktinvestering.
- ❖ *Val av och en bra relation till importörer* framhöll Ceba Foods och Gillebagaren som viktigt för att nå framgång på exportmarknader.

Påverkan

- ❖ Marknadsföring mot konsument i traditionell mening verkar inte vara essentiellt för att nå exportframgångar. Både Gillebagaren och Ceba Foods satsar mycket lite resurser på promotion.
- ❖ Marknadsföring av Ceba Foods och Gillebagarens produkter sker istället mot importörer vid *internationella livsmedelsmässor*. Här skapar företagen nya kontakter, träffar redan vunna kontakter, samt försöker göra varumärket mer känt.
- ❖ Fallföretagen gör endast en viss anpassning till målmarknader utomlands. Anpassningen sker främst genom modifiering av *förpackningar*. Företagen har unika livsmedelsprodukter som de tror på oberoende i vilket land de säljs.
- ❖ Både Ceba Foods och Wasabröd har informativa webbplats på ett flertal språk.
- ❖ Intervjupersonerna i samtliga tre företag uppgav att exportfrämjande inte varit en betydande orsak till deras framgångar. Inte heller användandet av Ikea som marknadskanal ansågs vara en huvudsaklig anledning till att de lyckats.

7.2 Utmärkande egenskaper hos fallföretagen

I detta avsnitt synliggörs viktiga skillnader mellan fallföretagen som framkommit under studien. Här anges företagsspecifika egenskaper.

7.2.1 Ceba Foods

Ceba Foods var först med att utveckla och lansera *produktinnovationen* havredryck. Ceba Foods satsar *tio procent av sin omsättning på FoU*, vilket kan sättas i relation till genomsnittssiffran 1,6 procent, som framkom i en enkätstudie bland Svenska livsmedelsföretags VDs år 2000 (Mark-Herbert & Nyström, 2000, 22, 23).

Företagsledningen lät sig inte begränsas av att hemmamarknaden inte var mogen för produktlansering, utan började istället exportera till England. Företaget skiljer på den nordiska marknaden och sin exportmarknad. Dessa båda marknader har olika sortiment och målgrupp, delvis på grund av att marknadskanalen ute i Europa är *hälsokostbutiker*, vilka har en annorlunda och smalare kundkrets än den nordiska dagligvaruhandeln. Ceba Foods säljer direkt till hälsokostbutikernas egna lager och har därför en *närhet till sina kunder*.

7.2.2 Gillebagaren

Gillebagaren håller fast vid tradition, endast traditionellt svenska kakor tillverkas. De visar tydligt produkternas *ursprung* genom att placera en svensk flagga på förpackningarna.

I större utsträckning än de andra två företagen sker modifiering av förpackningars utseende och storlek för de olika marknadskanalerna. Gillebagaren är det svenska livsmedelsföretag som deltagit i flest mässor.

7.2.3 Wasabröd AB

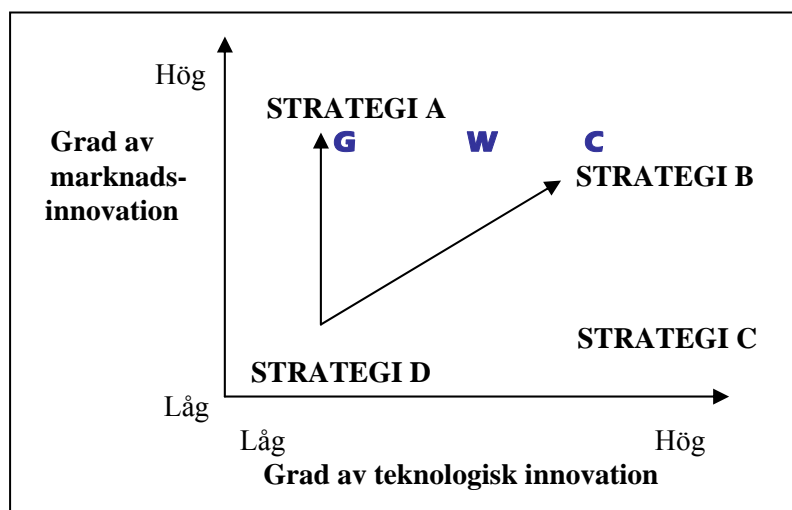
Wasabröd har, till skillnad från de andra två fallföretagen, haft möjlighet att bygga upp ett *välkänt varumärke* utomlands genom framförallt tv-reklam. Wasabröd har *direktinvesterat* genom sin fabrik i Tyskland. På grund av det har de en ökad insyn i den tyska marknaden och fick i ett tidigt stadium tillgång till en fri marknad, vilket inneburit ett försprång gentemot många andra livsmedelsexportörer.

7.3 Innovationsstrategier

Teknologisk- och marknadsinnovation handlar om hur unik en produkts egenskaper och dess sätt att nå fram till konsumenten är. Figur 8, som baseras på teorikapitel 3.3.2, visar en analys av fallföretagens innovationsgrad.

Analysen av fallföretagens teknologiska innovationsgrad baserades främst på uppgifter om deras satsning på och samarbete inom forskning och utveckling. Ceba Foods (C) är genom sin patenterade högteknologiska havredryck och stora satsning på FoU det fallföretag med högst teknologisk innovationsgrad. Ceba Foods är därmed ett strategi B-företag. Gillebagaren (G) placeras vid strategi A och Wasabröd (W) placeras ungefär mittemellan de andra två företagen.

Samtliga tre fallföretag har en hög grad av marknadsinnovation. Det är dock svårt att jämföra och värdera marknadsinnovationsgraden eftersom fallföretagens marknadsstrategier skiljer sig, de är unika och når fram till konsumenter på olika sätt. Exempelvis deltar Gillebagaren i många olika mässor, Ceba Foods säljer sina produkter i hälsokostbutiker och Wasabröd utövar mycket marknadsföring mot konsument. Därför befinner sig fallföretagen på samma nivå av marknadsinnovation i diagrammet.



Figur 8: Fallföretagens grad av innovation, där G står för Gillebagaren AB, W för Wasabröd AB och C står för Ceba Foods AB (Nyström & Liljedahl, 1994, 7).

Innovationsstrategin i figuren ovan indikerar fallföretagens nuläge, men också vart de är på väg. Enligt intervjupersonerna vill företagen hålla fast vid sina nuvarande strategier och inriktningar.

8 Diskussion och slutsatser

Mot bakgrund av resultaten från det föreliggande analyskapitlet följer här en diskussion kring hur de utvalda fallföretagen lyckats väl med sin livsmedelsexport. I diskussionskapitlet återvänder vi också till frågeställningen vad är betydelsen av produkternas svenskhet och svenska mervärden? Fallföretagen jämförs sedan med andra svenska livsmedelsexportörer och slutligen ges rekommendationer baserade på studiens resultat.

Hur har fallföretagen lyckats med sin livsmedelsexport?

Analysen visar att det finns flera faktorer som fallföretagen har gemensamt, trots att de har helt olika slags produkter och olika lång erfarenhet på exportmarknader. För det första har de alla unika produkter på exportmarknaden. För det andra anpassar samtliga tre fallföretag endast i liten utsträckning sina produkter till målmarknaden, och om de gör det sker det främst i form av förpackningsmodifikation. Alltså använder sig fallföretagen i högre grad av en standardiserad än en anpassad marknadsföringsmix.

Ett annat intressant samband är att fallföretagens produkter alla har lång hållbarhet, mellan nio till tolv månader. Detta är en förutsättning för att kunna exportera svenskproducerade livsmedel till ett rimligt pris långt utanför landets gränser. För att en produkt ska vara intressant för exempelvis Ikeas Food Services måste den ha en hållbarhet på minst tre månader (Malm, 2005c). Producenter av färskvaror kanske kan sträcka sig till att exportera till Sveriges grannländer. Företagens framhöll att deras produkter håller en ”hög och jämn kvalitet”, vilket ksn ses som ytterligare en gemensam framgångsfaktor.

Ovan nämnda faktorer skulle kunna tolkas som om de tillsammans utgör ett framgångskoncept för svensk livsmedelsexport. Det fordras dock naturligtvis dessutom andra företagsspecifika faktorer, som exempelvis att Ceba Foods lägger ner mycket resurser på FoU, att Gillebagaren är noga med att visa produkternas ursprung och att Wasabröd satsar stort på marknadsföring mot konsument.

Att ett livsmedelsföretag behöver satsa ett stort kapital på marknadsföring mot konsument vid en exportstart är en vedertagen regel. Därför anses det också vara en förutsättning att ha en stabil hemmamarknad som finansierar exporten den första tiden. Ceba Foods, som framgångsrikt började med att exportera till England utan större marknadsföringskapital, har visat att det går att lyckas utan att följa dessa självskrivna regler. Undersökningen av Gillebagaren visade att även det företaget har satsat och satsar mycket lite resurser på traditionell marknadsföring mot konsument.

I intervjuerna med Gillebagaren och Ceba Foods framkom att deltagande i mässor är viktigt för att kunna knyta till sig en bra importör. Intervjupersonerna ansåg vidare att en bra importör är en förutsättning för att lyckas på en ny exportmarknad. Importören kan exempelvis bidra med kontakter in i handelskedjor, en fördelaktig produktplacering i butik och ordna butiksaktiviteter. Följaktligen kan slutsatsen dras att val av importör är extra viktigt för företag med ett mindre känt varumärke och lite resurser att marknadsföra sina produkter mot konsument. Wasabröd däremot har genom sitt starkare varumärke och större resurser en större chans att med egen kraft bli en del av en kedjas sortiment.

Vilka mervärden har produkterna och vilken betydelse har det faktum att produkterna är svenska och bär svenska mervärden?

Mervärden som framkom i intervjuundersökningen var bland annat att produkterna är hälsosamma, (lösliga fibrer och fullkorn), ovanliga och unika (smak/konsistens), har en lång hållbarhet (praktiskt) och att de ligger i funktionella förpackningar. Alla företagen fastslog dessutom att det ger ett visst mervärde att produkterna kommer från Sverige.

Både förstudien och fallstudien indikerade att det faktum att produkterna är från Sverige har störst betydelse i länder med nära anknytning till Sverige, såsom Tyskland. Marknadsstudier i just Tyskland har visat att ett svenskt ursprung har ett värde och är ett försäljningsargument (Bränd, pers. med., 2005).

Gillebagaren har den svenska flaggan på samtliga av sina exportprodukter och är också det företaget som upplever svenskheten mest positivt. Att knäckebrödstraditionen är svensk är känt i många länder, vilket enligt Wasabröd är en fördel. Ceba Foods tycker att svenskheten har viss betydelse, men framhåller att ursprunget som en akademisk produkt troligtvis är viktigare än själva ursprungslandet.

En anledning till att svenskheten har betydelse är att landet har de traditioner som det har såsom havrekakor och knäckebröd. Fallföretagen ansåg vidare att det är en fördel att huvudråvarorna råg respektive havre är grödor som blir av bra kvalitet i svenskt klimat. I en analys gjord av SLI år 2004 påstås det inte finnas några samband mellan exportframgångar och andelen svenska råvaror i livsmedelsprodukter. Bra råvaror är dock en förutsättning för att skapa produkter av hög kvalitet, vilket enligt den här studien är en framgångsfaktor. Frågan är om råvarorna är av god kvalitet på grund av de svenska mervärdena? Bidrar miljöhänsynen till att skapa utmärkta råvaror? Enligt Christoffer Rinman, exportansvarig på LRF, finns ett samband och istället för att prata om svenska mervärden bör uttrycket ”högkvalitativa råvaror baserade på svenska mervärden” föras fram (pers. med., 2005).

Fallföretagen marknadsför hursomhelst inte de svenska mervärdena och de anses inte vara försäljningsargument i sig på exportmarknader. Företagen talar istället om att Sverige har ett ”gott rykte” när det gäller livsmedel utomlands och att detta har betydelse för

exportframgångar. De svenska mervärdena kan dock vara en anledning till Sveriges goda rykte på livsmedelsområdet utomlands. Det faktum att Sverige till följd av bland annat stränga djurskyddsregler, forskkonats stora livsmedelsskandaler såsom utbrott av BSE och mul- och klövsjukan, har troligtvis bidragit till ett gott rykte. Ovanstående resonemang ger stöd åt idén att marknadsföra de svenska mervärdena för att öka och bibehålla en positiv syn på svensk mat i utlandet.

Innovation

Jordbruksverket bedömer att forskning och utveckling är viktigt för att livsmedelsföretagen i Sverige skall få fram innovativa och högförädlade produkter och effektiva produktionsprocesser (SJV, 2004:9). Den kompetens som redan finns på företag, universitet och institut bör tas tillvara. Nya innovativa produkter och teknologier utvecklas med fördel i nätverk och genom samarbete.

Ceba Foods och Wasabröd har kontakter och samarbeten som gör att de kan fånga upp information och trender från samhället och forskarvärlden. De avsätter också avsevärda resurser att praktiskt utvärdera och testa idéer i sin FoU, vilket kan hjälpa dem i arbetet mot nya innovationer. Avståndet mellan produktutveckling och forskning i figur 5 (kapitel 3.3.1) är mindre hos dessa två företag än hos Gillebagaren. En anledning till det kan vara att företag som har och vill profilera sig med produkter som ger hälsofördelar anser det vara viktigare att hålla sig a jour. Hälsofördelar vägs inte in i innovationsgrad, något som i dagens läge borde.

Företag inom livsmedelsindustrin har traditionellt haft en låg forskningsintensitet och istället förlitat sig på förfinande av redan vedertagen kunskap och befintliga produkter. De flesta livsmedelsföretag avsätter mindre än 1,6 procent av sin omsättning på forskning och utvecklings aktiviteter (Mark-Herbert & Nyström, 2000, 22, 23). Export kan vara ett sätt att ”tvingas” tänka om sina marknadsstrategier och sitt produktutbud. Genom export kan företag få tips från andra utländska produkter, konsumenter och konkurrenter, idéer och koncept som sedan kan appliceras på egna produkter. Export kan på så vis bidra till innovation.

I Kotlers traditionella marknadsföringsmix finns fyra p, produkt, pris, plats och påverkan. Med tanke på hur viktigt innovation kan vara för livsmedelsföretag är det kanske motiverat att lägga till två p, produktutveckling och patent.

Studiens fallföretag i relation till andra framgångsrika svenska exporterande livsmedelsproducenter

I Svenskt Näringslivs tidskrift *Entreprenör* i år får VD för några svenska livsmedelsproducenter ge anledningar till sina företags framgångar (Dalqvist, 2005).

Pepparkakstillverkaren Annas har femdubblat sin försäljning på tio år. Hemligheten bakom den internationella succén är enligt VD Joakim Inaeus att ha en unik produkt. Inaeus framhåller också att förpackningen är mycket viktig samt att fokusera på en viss typ av produkt. Annas håller en hög effektiviseringsgrad och har precis som Wasabröd direktinvesterat i utlandet, i det här fallet Kanada. Anledningen till beslutet var att skaffa en närhet till marknaden, kortare distributionstider och hotet om amerikanska straffullar på livsmedel.

Familjeföretaget Santa Marias VD Anders Ternblom påstår att svenska livsmedelsföretag behöver bli bättre på att bygga och sälja sina varumärken. Mycket tid och kraft har lagts på att vårda varumärket Santa Maria. Företaget har som strategi att genom nischning bara inträda marknader där de kan bli nummer ett. Även detta företag försöker effektivisera sin produktion mer.

Omkring 70 procent av tårtproducenten Almondys tillverkning exporteras. Enligt VD Marius Jerndahl beror exportframgångarna på flera faktorer. För det första är produkten annorlunda, exempelvis smaken, i jämförelse med andra tårtor på marknaden. För det andra finns en stark optimism och entreprenörsanda inom företaget. Jerndahl lyfter också fram samarbetet med företagets enskilt största kund Ikea som en framgångsfaktor. Även licensavtal med Kraft och Masterfoods om att få tillverka mandeltårta med Daim och Snickers har bidragit till framgångarna.

De tre livsmedelsproducenternas syn på sina exportframgångar stödjer flera av den här studiens slutsatser. Bland annat nämner samtliga ovanstående företag, precis som fallföretagen, att det är viktigt att ha en unik produkt på exportmarknaden.

Rekommendationer

Syftet att studera några svenska livsmedelsprodukter som haft stora exportframgångar och se hur de har lyckats, mynnar ut i följande kortfattade rekommendationer, vilka också sammanfattas i figur 9.

Produkt

Produkten ska vara god, av jämn och hög kvalitet samt erbjuda något speciellt, det vill säga vara nischad. Satsa gärna på en produkt med lång hållbarhet.

Förpackning

Förändra storlek och utseende på förpackningar efter marknadskanal och eventuellt land. Signalera ursprung i länder som har en positiv syn på svenska livsmedel och svensk matkultur. Tydliga svenska produkter i utländska butikshyllor kan även bana väg för andra.

Marknadsföring

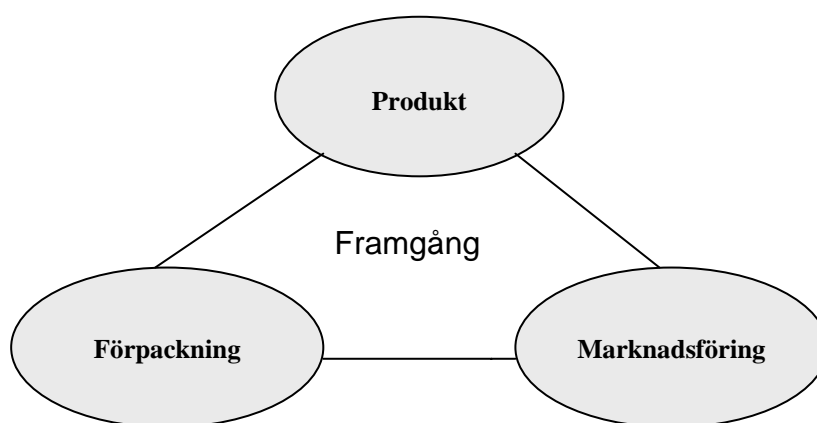
Om budgeten är begränsad, fokusera på internationella mässor och smakprov/kampanjer i butik. Genom internationella mässor kan företaget få en bra relation till importörer. Kontinuerlig bearbetning av importörerna är viktigt och ofta är mässorna en bra träffpunkt.

Innovation

Hitta och utveckla nätverk och samverka med andra företag, universitet med mera. Ta inspiration från utländska företags koncept och idéer vid utveckling av egna produkter och strategier.

Avslutningsvis

Våga, tro på produkten, var först, var annorlunda och förbättra oavbrutet!



Figur 9: Figur över rekommendationerna.

Det går inte att generalisera och påstå att de här punkterna är ”nyckeln till framgång” för alla livsmedelsindustrier. Fallstudie som metod med endast ett fåtal studieobjekt (fall) gör det svårt att generalisera och det är också svårt för författaren att vara helt objektiv. Vad som framgått vara framgångsfaktorer i denna studie kan användas som inspiration eller möjligtvis grova riktlinjer för livsmedelsföretag som redan exporterar eller just ska börja exportera.

9 Epilog

I det här avsnittet diskuteras viktiga frågor som inte ryms inom studiens syfte, men som ändå dykt upp under processens gång. Kapitlet tar upp en allmän diskussion om svensk livsmedelsindustri och dess framtid. I slutord ges förslag till ämnen för fortsatta studier inom området.

Vad talar för export av svenska livsmedelsprodukter?

Svenska konkurrensfördelar kan ses som en kombination mellan

- Ett gott rykte i vissa länder när det gäller livsmedel. De svenska mervärdena är en del av det.
- Gastronomiska framgångar.
- Landet har en hel del intressanta produkter som är traditionella i Sverige men som kan ses som trendiga, unika och exotiska utomlands. Försäljning av exotiska livsmedel är en nisch.
- Spridning av svensk matkultur och ett ”testforum” att sälja livsmedel genom Ikea.
- Statlig satsning på forskning som kan mynna ut i nya innovativa produkter. Det krävs dock ett samarbete mellan industrier och universitet/institut.
- Teknisk kompetens, exempelvis i form av framgångsrika förpackningsföretag.

Kan svensk matkultur bli ett välkänt och trendigt koncept utomlands?

Sverige har genom kocklandslaget utmärkt sig i internationella gastronomiska sammanhang de senaste åren, vilket kan ses som ett erkännande av att svensk mat uppskattas i andra länder. Ikea säljer traditionell svensk mat genom matbutiker och restauranger i sina 200 varuhus i 32 länder och gör på så sätt svensk matkultur känd för utländska konsumenter. Tina Nordström lagar svensk mat i tv-kanaler i USA, Italien, Frankrike, Tyskland, Kina och Australien (Letmark, 2005). Svensk livsmedelsexport fortsätter att öka.

I förlängningen kan ”svenskt” förhoppningsvis bli ett känt mat-koncept som exempelvis ”mexikanskt” eller ”italienskt”. Då kan många produkter rida på en våg av popularitet och trendighet. Medelhavsmat ses som uttjatat och svensk matkultur kan erbjuda något nytt och exotiskt (pers. med., Bränd, 2005). Det är kanske dags för ett företag som Santa Maria att göra en serie svenska produkter för exportmarknaden. För att nya exotiska produkter ska sälja behöver konsumenten ha möjlighet att smaka på plats. Tydlig ursprungsmärkning är ett led i att göra svensk mat mer känd. Enligt Thomas Brühl, VD för Turistrådet (Letmark, 2005), är gastronomi vid sidan av design och musik det effektivaste sättet att sälja en ”bra bild” av

Sverige utomlands. Det hjälper till att göra människor medvetna om Sverige som ett möjligt resmål eller land att investera pengar i.

Vilka möjligheter finns för svenska livsmedelsindustrier?

”Det finns en tendens att skönmåla den svenska livsmedelsexporten. Tar man bort vodka och den norska laxen finns inte mycket kvar.” (Per Stenström, VD Sia glass AB, i Exportrådet, 2004, 23). Vodka och lax utgjorde tillsammans 21,7 procent av den totala exporten från Sverige år 2003.

De företag som definieras som stora utgör endast 2,5 procent av livsmedelsföretagen i Sverige idag, men de står för hela 90 procent av livsmedelsexporten. I sin rapport om svensk livsmedelsexport befarar exportrådet att även de stora företagen och deras varumärken inte är stora och starka nog för att stå sig i den internationella konkurrensen (Exportrådet, 2004). Det är inte många som når globaliseringsnivån. Oavsett vilket land, har konsumenter också ett stort förtroende för det som producerats i det egna landet. Många konsumenter vill dock ha variation och ett stort utbud samt livsmedel med internationella influenser. Förhoppningsvis finns det plats för mellanstora och små exportvarumärken på butikshyllorna även i framtiden.

Två experter inom livsmedelsteknik och förpackning/logistik skriver i Dagens Industri att Sverige måste ha en tydlig nationell livsmedelspolitik och hitta nischer om framtiden för svensk livsmedelsindustri ska vara säkrad (Beckeman & Skjöldebrand, 2005). Det går inte att göra något åt långa transportavstånd och ett kallt klimat, men Sverige är enligt dem bra på teknisk kompetens, samverkansmodeller och logiska synsätt. Exporterande livsmedelsföretag skulle vara starkare av en tydligare och mer samlad profil. Ett samarbete mellan LRF, Li och Exportrådet inleddes våren 2005 i syfte att ge livsmedelsföretag information och vägledning i exportfrågor (www, Exportrådet 1, 2005). Samarbetet har bland annat lett till att exportrådets hemsida nu innehåller olika länders livsmedelslagstiftning och märkningsbestämmelser.

Många företag inom svensk livsmedelsindustri har en relativt kort erfarenhet av export, men de senaste tio årens uppbyggnad av kunskap inom området borgar för en fortsatt positiv utveckling. På samma sätt som svenska livsmedelsproducenter utsätts för konkurrens på hemmamarknaden, har de möjlighet att konkurrera på dessa nya konkurrenters hemmamarknader.

Slutord

Under processens gång har en medvetenhet om ämnen som inte belysts i det här examensarbetet vuxit fram. Nedan ges förslag på områden för fortsatt forskning.

Den här studien begränsades till att fokusera på företagens syn på deras produkters framgångsrika egenskaper. För att bättre förstå produkters exportframgångar skulle istället konsumentundersökningar kunna göras. Dessa skulle kunna ta reda på konsumenters syn på exportprodukters mervärden och andra anledningar till köpbeslut.

Det skulle även vara intressant att närmre studera hur ägandeförhållandet påverkar ett exporterande företag. Exempelvis skulle en jämförelse mellan multinationella företag, kooperativt ägda och "familjeägda" kunna göras. Vad är skillnaden mellan företagens storlek på marknadsföringsbudget och andra strategier?

I en undersökning som Jordbruksverket gjorde år 2004 uttrycker många svenska livsmedelsföretag att det behövs ett ökat offentligt exportfrämjande (SJV, 2004). Grannlandet Danmark satsar tio gånger så mycket på exportfrämjande (Exportrådet, 2004, 16). Ett första steg är att undersöka vad företagen själva vill ha och behöver för slags stöd eller samverkansmodeller för att lyckas. En uppföljning av exportfrämjande åtgärder är också nödvändig, vad var bra och vad gick fel i exportsatsningarna?

Källförteckning

Litteratur och publikationer

- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N. & Mahon, D. 2004. Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in Food Science and Technology*, 15, s. 474-483.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J. & Crawford, N. 2003. Determinants of innovations in small food firms. *European Journal of Innovation Management*. Vol 6, nr 1, s. 8-17. Internet: <http://www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm>
- Beckeman, M. & Skjöldebrand, C. 2005. Ska vi exportera livsmedel måste vi tänka i nya banor. *Dagens Industri*, 30/6, s. 4.
- Ceba Foods AB, Discover the Goodness of Oats. Företagsbroschyr mottagen av Hamilton Malmros, A. 26/5 2005.
- Dalqvist, A. 2005. Svensk mat exportsuccé –men utflyttning hotar. *Entreprenör*, nr 8, s. 28-33.
- Departementsserien, 2004(:9). *Genomförandet av EU:s jordbruksreform i Sverige*. Fritzes, Stockholm. Internet: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/50/24/451bb172.pdf>
- Dreber, A. 2005. *Möjligheter för livsmedelsindustrin i Sverige. Summering av dagarna (57-58) i Livsmedelsdagarna 2005, den globala livsmedelskedjan, dokumentation*, Livsmedelsföreningen.
- Elvesson, E., Hedström, M., Kontulainen, E., Löfgren, H. & Nilsson, L. 2004. *Gillebagaren AB –an international marketing analysis*. Johannes Hedbergsskolan, Helsingborg.
- Exportrådet, 2004. *Svensk livsmedellexport –nulägesbeskrivning samt analys av möjligheter och hot för framtida livsmedellexport*. Tryckeri, ort. Internet: <http://www.foodfromsweden.org/PDF/ExportradetUppdragLivsmedellexport.pdf>
- Grunert, K. G., Harmsen, H., Meulenberg, M., Kuiper, E., Ottowitz, T., Declerk, F., Traill, B. & Göransson, G. 1997. *A Framework for analyzing innovation in the food sector*. Blackie Academic, London.
- Halvorsen, K. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Hamilton, W., East, R. & Kalafatis, S. 1997. The measurement and utility of brand price elasticity's. *Journal of Marketing Management*, vol 13, s. 285-298.
- Kjaer Jensen, M. 1995. *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Studentlitteratur, Lund
- Kohler-Reissman, C. 1993. *Narrative analysis*. Sage Publications. Newbury Park Ca.

- Kohls, R. L. & Uhl, J. N. 1998. *Marketing of Agricultural Products*. (8th Ed.) Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Kotler, P. 2003. *A Framework for Marketing Management*. (2nd Ed), Pearson Education Inc., New Jersey.
- Kotler, P. 2002. *Marketing management*. (11th Ed). Prentice –Hall, New Jersey.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2002. *Principles of Marketing*. (3rd European Ed.) Pearson Education Limited, Harlow.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lantz, A. 1993. *Intervjumetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, M., i Blomé, C. 2005. Medvetna strategier fångar upp forskningen i ett finmaskigt nät, *Livsmedel i fokus*, nr 4, s. 40-41.
- Letmark, P. 2005. Tina ska sälja Sverige. *Dagens Nyheter*. 22/10/2005, s. Kultur 1
- Lindgren, M. 1999. Det nya företaget. (72-90) i Exportrådet. *Exporthandboken*. Sveriges Exportråd och Industrilitteratur, Jönköping.
- Malm, C. 2005. (a) Ny undersökning visar: EMV fortsätter att öka. *Livsmedel i fokus*, nr 2 (Årgång) 47, s. 20.
- Malm, C. 2005. (b) Svenska mervärden säljer –men får inte kosta. *Livsmedel i fokus*, nr 1 (Årgång) 47, s. 16-17.
- Malm, C. 2005. (c) Ikea –dörröppnare för svensk matexport. *Livsmedel i fokus*, nr 7 (Årgång) 47 s. 28-29.
- Mark-Herbert, C. 2002. *Functional Foods for added value*. Doctorial diss. Dept. of Economics, SLU. Acta Universitatis agriculturae Sueciae. Agraria vol. 313.
Internet: <http://diss-epsilon.slu.se/archive/00000298/>
- Mark-Herbert, C. & Nyström, H. 2000. Teknologi- och marknadsutveckling. En enkätstudie bland svenska livsmedelsföretag. Rapport 139. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala (ISSN 1401-405X).
- Melin, F. & Urde, M. 1999. Starka Varumärken –vägen till framgångsrik internationalisering. (176-200) i Exportrådet, *Exporthandboken*. Sveriges Exportråd och Industrilitteratur, Jönköping.
- Nieto, M. 2003. From R&D management to knowledge management –An overview of studies of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change*. 70, 135-161.
- Nyström, H. 1970. *Retail pricing. An integrated economic and psychological approach*. Doctorial dissertation, EFI, Stockholm School of Economics.

- Nyström, H. 1990. Technological and market innovation. Strategies for and company development. John Wiley & Sons, Chichester.
- Nyström, H. & Liljedahl, S. 1994. *From Low-Tech to High-Tech. Product Development Strategies for Finding New markets and Technologies*. Working Paper Series 1994: 9, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.
- Porter, M. & van der Linde, C. 1995. Toward a New Conception of the Environmental Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives* 9 (4), pp. 97-118
- Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. 2002. *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB, Lund.
- SJV (Jorsbruksverket), 2005(:3). *Merkostnader och mervärde i svenskt jordbruk*. Internet: http://www.sjv.se/download/18.645fd10214dd95b08000474/Merkostnad_2005.pdf
- SJV (Jordbruksverket), 2004 (:6). *Den svenska livsmedelsindustrins syn på nutid och framtid –enkätundersökning hösten 2003*. Internet: http://www.sjv.se/download/18.7502f61001ea08a0c7fff106399/2004_6_webb.pdf
- SJV (Jordbruksverket), 2004 (:9). *Livsmedelsexport –förutsättningar och möjligheter*. Internet: http://www.sjv.se/download/18.7502f61001ea08a0c7fff106337/rapport9_webb.pdf
- SLI (Livsmedelsekonomiska institutet), 2004(:1). *Svensk Livsmedelsexport –analys av vilka som exporterar och vad*. Rahms, Lund. Internet: http://www.sli.lu.se/pdf/SLI_rapport_20041.pdf
- SLI (Livsmedelsekonomiska institutet), 2002(:2). *Märkning av genmodifierade livsmedel – en samhällsekonomisk analys*. Lund
- Stensman, A. 2005 Ceba Foods satsar i Landskrona –Flytt och nyemission ska få företaget att expandera. *Helsingborgs Dagblad*, 27/9/2005, s. 21.
- Sylvan, P. 2005. Mervärde –något som ger mer värde till samma pris. *Livsmedels i fokus*, nr 3, (årgång) 47, s. 11-12.
- Säfwenborg, E. 2005. Ikea får hela världen att äta svenska köttbullar. *Land Lantbruk* nr 8,18/2, s. 20-21.
- Van der Krogt, D. 2002. *Managing Retail Branding Relationships- A Transaction Cost Economic Analysis*. Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala
- Walstra, P., Geurts, T. J., Noomen, A., Jellema, A., van Boekel, M. A. J. S. 1999. *Dairy Technology –Principles of Milk Properties and Processes*. Marcel Dekker, Basel.
- Wigblad, R. 1997. *Karta över vetenskapliga samband. Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungeln*. Studentlitteratur, Lund.
- Yin, R. K. 1984. *Case Study Research- Design and Methods*. Sage Publications Ltd., Beverly Hill.

Yin, R. K. 1994. *Case study Research: Design and Methods*. Sage Publications Ltd., Thousand Oaks.

Internet källor

Ceba Foods AB, www.cebafoods.se

1. <http://www.oatly.com/>, Företagsfakta, 18/9/2005

Exportrådet, www.swedishtrade.se

1. <http://www.swedishtrade.se/showpress.aspx?id=372>, 25/10/2005, Nytt verktyg för att underlätta livsmedelsföretagens export

(FDA (US Food and Drug Administration), www.fda.gov)

1. <http://www.fda.gov/bbs/topics/ANSWERS/ANS00782.html>, 9/10/2005, talk paper

FFS (Food From Sweden), www.foodfromsweden.org

1. http://www.foodfromsweden.org/index.asp?menu=om_ffs/menu.asp&main=om_ffs/main.asp 22/04/2005, Den svenska modellen
2. <http://www.foodfromsweden.org/index.asp?menu=statistik/menu.asp&main=statistik/main.asp> 22/04/2005 Sveriges export efter EU inträdet

Li (Livsmedelsindustrierna), <http://www.li.se>

1. <http://www.li.se/dokument/fakta/utrikeshandel.htm> 26/02/2005, Sveriges utrikeshandel efter EU-medlemskapet
2. <http://www.li.se/dokument/fakta/utmaningar.htm> 26/02/2005, Framtida utmaningar
3. <http://www.li.se> 25/08/2005, Livsmedelsindustrin i Sverige

SLV (Livsmedelsverket) www.slv.se

1. http://www.slv.se/templates/SLV/SLV_NewsPage_9035.asp, 9/10/2005, Kontroll av bagerivaror med ”fri från” -påståenden

Manna- En annorlunda utställning om mat, <http://www.mannautstallningen.nu/>

1. <http://www.mannautstallningen.nu/>, 27/9/2005, Utställning om vår samtida mat som beskriver livsmedelsproduktion och de globala handelssystem som maten ingår i. Finansiär är Formas.

PwC (Öhrlings Pricewaterhousecoopers), <http://www.pwcglobal.com/se>,

1. http://www.pwcglobal.com/se/swe/ins-sol/publ/input/Input_401.pdf, 15/08/2005 tidning, INPUT nr 4, 2001, intervjuartikel med Lars Ekström, VD för

SJV (Jordbruksverket), <http://www.sjv.se>

1. <http://www.sjv.se/download/18.111089b102c4e186cc8000559/export2004.pdf> 25/08/2005, Sveriges livsmedelsexport 2004

siwi (Stockholm International Water Institute) www.siwi.org

1. <http://www.siwi.org/downloads/Reports/2005%20CSD%20Report%20Food.pdf>, 27/9/2005, Let It Reign: The new Water Paradigm for Global Food Security. Rapport om vattnets betydelse för global livsmedelssäkerhet. s. 16-17 Uppdragsgivare är sida.

Sveriges Regering, <http://www.regeringen.se>

1. <http://www.regeringen.se/sb/d/1275/a/21506> 25/02/2005, Anförande av jordbruksminister Ann-Christin Nykvist 28 april 2004, Måltid och politik.
2. <http://www.regeringen.se/sb/d/1191/a/42466>, 15/08/2005, Anförande av jordbruks- och konsumentminister Ann-Christin Nykvist på Exportdagen 12: e april 2005.

Wasabröd www.wasabrod.se,

1. <http://se.wasa.com/Wasa/smpage.fwx?page=2&main=about>, 10/06/2005, Fakta om Wasabröd
2. http://www.wasa.com/wasa/images/inc/pdf/magazine/WasaWorld_2003_2.pdf, 10/06/2005, Wasaworld magazine nr 2, 2004, *Gaining strength from both Wasa and Barilla.*

Personliga kontakter

Bengt Anker Kofoed, Ceba Foods AB, Lund 2005.05.26. Bengt är exportchef och har arbetat på Ceba Foods i tio år.

Håkan Björklund, Livsmedelsföretagen, LRF i Stockholm 2005.04.26. Håkan är omvärldsanalytiker på Li.

Evert Bränd, brand marketing & consulting (bmc) ab, Ekelundshof 2005.04.16. Evert jobbar som konsult för Food From Sweden som projektledare för satsningar i Tyskland.

Annika Hamilton Malmros, Ceba Foods AB, Lund 2005.05.26 samt telefonkontakt 2005.10.24. Annika är produktchef och har arbetat på Ceba Foods i fyra år.

Leif Holmgren, Wasabröd AB, Filipstad 2005.05.31. Leif är FoU chef och har arbetat på Wasabröd i 30 år.

Johnny Ohlsson, Gillebagaren AB, Åsljunga 2005.05.27. Johnny är exportchef och har arbetat på Gillebagaren AB i fem år.

Christoffer Rinman, LRF i Stockholm 2005.04.26. Christoffer arbetar på LRFs avdelning för strategiska investeringar där han är exportansvarig.

Intervjuguide förstudie

INLEDNING

1. Först skulle jag vilja att Du berättar om Din roll i företaget/organisationen?
2. På vilket sätt är Du involverad i Food from Sweden?

SVENSK LIVSMEDELSEXPORT

3. Vilken delbransch inom Livsmedelsindustrin eller vilka företag skulle Du säga är mest framgångsrika när det gäller export?
4. Upplever Du en ökad konkurrens på den internationella livsmedelsmarknaden?

MERVÄRDEN

5. Vad är Din bedömning av vad svenska mervärden är?
6. Hur väl skulle Du säga de svenska mervärdena fungerar som försäljningsargument utomlands? Ser man i regel att produkterna kommer från Sverige?
7. Finns det andra anledningar, andra värden hos svenska produkter, som gör att de säljer bra? (exotiskt, traditionellt, associationen med Sverige)
8. Differentierar sig exportföretagen på andra sätt än just att deras produkter kommer från Sverige och har svenska mervärden? Exempel!
9. Tror Du att det finns risk för att andra länder kopierar ”den svenska modellen”?

STRATEGIER VID EXPORT

10. Vilka är de bästa sätten enligt Dig att ta sig in på en utländsk marknad, det vill säga vilka marknadskanaler är framgångsrika?
11. De svenska produkterna är oftast ett okänt varumärke för konsumenter i exportlandet, upplever Du att det krävs mycket marknadsföring för att skapa en stark produktidentitet?
12. Finns det en framtidstro i branschen och är export bästa sättet för ett företag att expandera?
13. Vad skulle Du sammanfattningsvis säga är nyckeln till framgång för export av svenska livsmedel?

AVSLUTNING

Har Du några förslag på val av fallstudieföretag? Är det något Du vill tillägga innan vi avslutar intervjun? Vill Du vara snäll och läsa igenom protokollet när jag skrivit ut det?

Intervjuguide fallstudie

INLEDNING

1. Först skulle jag vilja att Du berättar om Din roll i företaget.
2. Hur länge har Du jobbat här?
3. En begränsning i ex-jobbet är att jag tänkt fokusera på endast en framgångsrik exportprodukt, vilken skulle Du rekommendera? Vi kan anknyta de följande frågorna till den.

MARKNADSFÖRINGSMIX

Den klassiska modellen marknadsföringsmix används som struktur i intervjuguiden.

Produkt

4. Vilka råvaror ingår i produkten och var är de producerade?
5. Var produkten marknadsledande i Sverige före lansering utomlands?
6. Gjordes modifieringar, differentiering, av produkten inför exporten, eller användes samma produkt som säljs i Sverige? (förutom förpackning förstås)
7. Differentierades produkten efter lanseringen?
8. Vari ligger produktens mervärde som du ser det? (kopplat till produkten, produktionsmetoden, marknadskanalen, förpackningen eller marknadsföringskonceptet)
9. Vilka mervärden/egenskaper används i marknadsföringen av produkten?
10. Hur stor roll spelar det faktum att produkten är svensk? Marknadsförs de svenska mervärdena?

Pris

11. Vilka faktorer påverkar prissättningen? Används samma som det svenska priset, prestigeprissättning eller marknadspenetration?
12. Hur lång tid tog det innan produkten blev lönsam?

Plats

13. Kan Du berätta lite om var och när den första lanseringen skedde? (Varför valdes just det landet och vad var anledningen till att Ni började exportera?)
14. Hur många och vilka länder exporterar Ni produkten till i nuläget?
15. Hur undersöks marknader före inträde?
16. Väljs speciella marknadssegment och målgrupper ut?
17. Val av marknadskanaler, sätt att inträda en utländsk marknad; IKEA, Export (indirekt, sedan direkt) Joint Venture (licensering, kontrakt tillverkning, eller direktinvestering.

18. På vilket sätt sker distributionen av produkten?
19. I vilka slags butiker säljs produkten?
20. Finns motsvarande produkter i exportländerna?

Påverkan

21. Har företaget använt sig av exportfrämjande åtgärder, t ex projekt inom Food From Sweden? Hjälpt från exportrådet?
22. Hur skapade Ni en medvetenhet hos kunderna om Er produkt och Ert varumärke? Hur marknadsför er produkt?
23. Vad tror Ni sammanfattningsvis är Ert ”framgångskoncept”?

INNOVATION OCH FRAMTIDSSTRATEGIER

24. Vad görs för att Ni ska kunna behålla Er nuvarande marknadsposition?
25. Sker samarbete med partners såsom andra företag eller universitet, eller har Ni egen FoU-avdelning?
26. Vad ser Du som framtidens exportframgångsprodukter? Vilka mervärden bär de?
27. Innebär det satsning på FoU? Hur stor omsättning har företaget och hur stor del av det satsas på FoU aktiviteter?
28. Har Ni lärt Er saker på den utländska marknaden som ni haft nytta av på den inhemska marknaden?
29. Vad är Sveriges kompetitiva fördel enligt er? (Fördelar med att ha produktion och huvudkontor i Sverige)
30. Har Ni planer att expandera till de nya EU-länderna?

AVSLUTNING

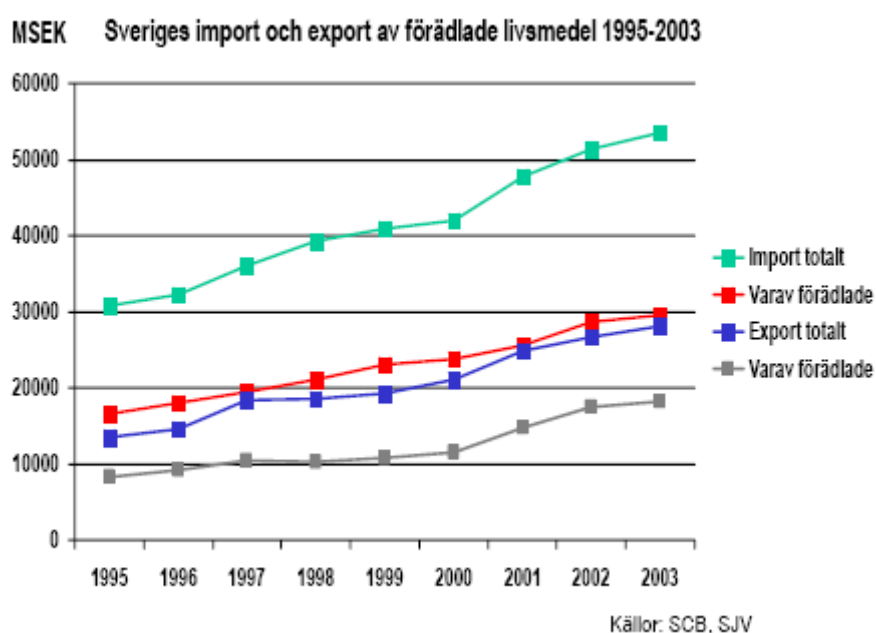
Är det något Du vill tillägga innan vi avslutar intervjun? Vill Du vara snäll och läsa igenom protokollet när jag skrivit ut det?

Tabell över storlek på svenska livsmedelsproduktgrupper

Produktgrupper (enligt SITC)	MSEK (handlat värde) 2003	Andel i %
Fisk och skaldjur	5.678	20,2
Drycker	5.091	18,1
Spannmål och varor därav	4.228	15,1
Diverse livsmedel	3.073	10,9
Kaffe, te, kakao m.m.	2.095	7,5
Oljor och fetter	1.842	6,6
Frukt och grönsaker	1.795	6,4
Mejeriprodukter och ägg	1.691	6,0
Kött och köttvaror	1.183	4,2
Socker, sockervaror m.m.	686	2,4
Djurfoder	322	1,1
Tobak och tobaksvaror	192	0,7
Levande djur	155	0,6
Oljeväxtfrön, oljehaltiga nötter	28	0,1

(Källa: Exportrådet 2004, sida 20)

Diagram över Sveriges import och export sedan EU-inträdet



(Källa: Exportrådet, 2004, sida 21)

Pris: 80:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2005.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 18 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502