



Svenska mejerier stärker positionerna

– Incitament för lansering av lågprismjök

Josephine Sallén

*SLU, Department of Economics
Degree Thesis in Business Administration
D-level, 30 ECTS credits*

*Theses 422
Uppsala, 2005*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-422-SE

Swedish dairies strengthen their positions

- Incentives for an introduction of low price milk

Svenska mejerier stärker positionerna

- Incitament för lansering av lågprismjök

Josephine Sallén

Handledare: Cecilia Mark-Herbert

Förord

Möjligheten att i examensarbetet få en inblick i hur mjölkmarknaden fungerar har varit av ansevärd vikt. Därmed har möjligheten att kunna presentera mejeriernas och branschorganisationens perspektiv och syn på den rådande konkurrenssituationen varit av betydande karaktär. Utan dessa kontaktpersoners förmåga att ställa sin tid till förfogande och delge sina tankar och synpunkter, hade examensarbetet inte fått det innehåll och substans som varit önskvärt för dess syfte. Därmed vill jag rikta ett stort tack till kontaktpersonerna på Arla Foods AB, Gefleortens Mejeriförening, Milko samt Svensk Mjök.

Ett extra varmt tack vill jag även rikta till min handledare, Cecilia Mark-Herbert, som från vårt första möte och genom hela min skrivprocess, ställt upp som bollplank, stöttat och inspirerat mig.

Uppsala, november 2005

Sammanfattning

Konkurrensen på den svenska mjölkmarknaden har allt mer kommit att stärkas. Detta är ett resultat av de ökade handelsmöjligheterna som uppkommit i och med Sveriges inträde i EU. För mejeriföretagen innebar medlemskapet en ökad internationalisering, vilket har medfört en ökad etablering av lågpriskedjor på den svenska marknaden. Till detta ska också handelsns ökade andel egna märkesvaror tillfogas, då leverantörsvaremärken får allt större konkurrens i butikshyllorna. För att möta denna konkurrens har tre av Sveriges sju största mejerier valt att lansera ett svenskt lågprisalternativ på mjölk.

Syftet med examensarbetet är att klargöra och beskriva vilka incitament som driver några mejerier på den svenska marknaden att lansera lågprismjölk i de svenska livsmedelsbutikerna. Således är syftet också att fastställa vad en lansering av denna mjölk marknadsmässigt, kommer att innebära för mejerierna. Studien har möjliggjorts genom intervjuer med kontaktpersoner på branschorganisationen Svensk Mjölk samt kontaktpersoner på Arla Foods AB, Gefleortens Mejeriförening och Milko.

När Arla lanserade lågprismjölk, som första svenska mejeri under hösten 2005, ansågs detta vara ett svar på den utveckling som var synlig på marknaden i och med ökad försäljning av utländsk mjölk samt den geografiska upplösningen mejerierna emellan. Därefter lanserade även Gefleortens Mejeriförening och Milko sin samproducerade lågprismjölk. Detta genom att de kände sig tvingade till att agera snabbt i denna fråga för att Arla inte skulle få för stort fäste på marknaden. Det intressanta är att frågan gällande lågprismjölk, inte är konsumentdriven, då det egentligen har handlat om påtryckningar från handeln. Tidigare studier påvisar att konsumenterna inte sätter prisnivå som ett särskilt högt kriterium vid valet av mjölk. Däremot anser konsumenterna att det finns ett mervärde i att mjölken kommer från Sverige. Den svenska mjölkens mervärde kan därmed föra med sig konkurrensfördelar för de svenska mejerierna och kanske också bidra till att stärka positionerna på den svenska mjölkmarknaden.

Mjölkråvaran i lågprismjölken är från samma mjölkgårdar som den svenska premiummjölken och de skiljer sig inte kvalitetsmässigt ifrån varandra. Det som skiljer de båda alternativen åt, är själva pastöriseringen, vilken påverkar hållbarheten. För övrigt vitaminiseras den utefter Livsmedelsverkets rekommendationer. Tillverkningsförfarandet och billiga förpackningar bidrar till att den låga prisnivån kan hållas, samt bortvalet av marknadsföringsåtgärder.

Lågprismjölken är inget som mejerierna aktivt kommer att arbeta med. Arla har valt att märka lågprismjölken med sin logotyp. Detta har de övriga två mejerier avstått ifrån, då de menar att de inte vill bli förknippade med lågprisprodukter. Arla menar att lågprismjölken kommer att kunna vinna marknadsandelar på bekostnad av premiummjölken, medan Gefleortens Mejeriförening och Milko avfärdar detta. Samtliga mejerier räknar dock med att kunna stärka sina positioner på marknaden genom lansering av svensk lågprismjölk.

Summary

The competition in the milk industry has increased during the last couple of years. This is a result of the trade barrier that dissolved when Sweden entered the European Union. The membership signifies an increased internationalization for the dairies, which has also increased the existence of low price chains in the Swedish food market. The increased share of private brands has strengthened the competitive situation for the manufacturer- owned brands. Three of Sweden's seven largest dairies have now decided to launch a low price milk to cope with the competitive situation.

The aim of this master's thesis is to identify and describe the incentives that caused these large dairies in the Swedish market to introduce low price milk. It refers to establishing what the introduction will mean to the dairies, strictly with regards to trade. This study has been made possible due to the interviews with department managers at the branch organisation, Swedish Milk, along with those at Arla Foods AB, Gefleortens Mejeriförening and Milko.

Arla was the first Swedish dairy to launch low price milk and that was considered to be a reaction to the development in the market. It was a result of an increased sale of imported milk and the dissolving of geographic divisions between the dairies. Not long after, the other two dairies introduced their own co produced low price milk. This was because they felt forced to react quickly to this situation to prevent Arla from obtaining a dominant position in the market. The interesting thing is that the introduction of low price milk is not a result of consumer demand; it's rather the effect of increased pressure from the food stores. Earlier studies illustrate that consumers do not prioritise low price in their choice of milk. However, the consumers in Sweden consider that nationally produced milk is worth more to them. The advantage with this preference is that it may result in a strengthened position for the Swedish dairies.

The untreated milk product is from the exactly same milk farms as the Swedish premium milk and these two alternatives are of the same quality. The difference between the two alternatives is the pasteurization process, which leads to an extended shelf life. The amount of added vitamins is in accordance with the recommendations from the National Food Administration. The production methods and the low price packaging are a contributing factor to the low price. The costs of marketing are eliminated due to the fact that the dairies not want to popularise low price milk.

Arla chose to mark their low price milk with their logotype. The other two dairies have rejected this strategy because they do not want to be associated with low price products. Arla indicate that the low price milk might be possible to gain volume and market shares at the cost of premium milk, which the other two dairies not agree in. However, all of them are expecting to be able to strengthen their positions in the market by introducing low price milk.

Förkortningar och begrepp

<i>EMV</i>	Egna märkesvaror
<i>ESL</i>	Extended Shelf Life
<i>FRAS</i>	Framtida Riksdistribution av Specialsortiment
<i>LVM</i>	Leverantörsvarumärken
<i>LUI</i>	LUI Marknadsinformation AB, www.lui.se
<i>Lågprismjök</i>	Mjök som innehar en längre hållbarhet samt håller en lägre prisnivå
<i>Pastörisering</i>	Behandling som ger mjölken hållbarhet och eliminerar bakterier
<i>Premiummjök</i>	Den traditionella svenska mjölken
<i>UHT</i>	Ultra High Temperatur, högpastörisering av mjök vilket ger en längre hållbarhet

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 DEN SVENSKA MJÖLKMARKNADEN.....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.3 SYFTE.....	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 EXAMENSARBETETS FORTSÄTTA STRUKTUR.....	4
2 TEORETISK REFERENSRAM	6
2.1 PRESENTATION AV TEORIER.....	6
2.1.1 <i>Porters Five Forces</i>	6
2.1.2 <i>Styrkan i ett varumärke</i>	8
2.1.3 <i>Segmentering av marknader</i>	10
2.1.4 <i>Produktdifferentiering</i>	10
2.1.4.1 <i>Egna märkesvaror</i>	11
2.2 MOTIVERING OCH OPERATIONALISERING AV VALDA TEORIER.....	14
3 METOD	15
3.1 KVALITATIV METOD.....	15
3.2 DATAINSAMLING.....	16
3.2.1 <i>Urval av intervjuobjekt</i>	16
3.2.2 <i>Förstudie</i>	17
3.2.3 <i>Utformning och sammanställning av intervjuer</i>	18
3.3 METODDISKUSSION.....	18
3.3.1 <i>Kvalitet och tillförlitlighet i insamlad data</i>	18
3.3.2 <i>Källkritik och avgränsningar i undersökningen</i>	19
4 OMDANING OCH ÖKAD KONKURRENS	21
4.1 NULÄGET PÅ DEN SVENSKA MJÖLKMARKNADEN.....	21
4.1.1 <i>Samarbete och konkurrens</i>	21
4.1.2 <i>Dagens utbud av svenska mjölkprodukter</i>	22
4.1.3 <i>Dagligvarumarknaden - ökat tryck från lågpriskedjorna</i>	23
4.1.4 <i>Mjölkproduktion i Sverige</i>	25
4.1.5 <i>Konsumenternas kriterier vid köp av mjölk</i>	26
5 MEJERIERNAS PERSPEKTIV PÅ MARKNADEN	28
5.1 INTERVJU MED OVE ALM PÅ GEFLEORTENS MEJERIFÖRENING.....	28
5.1.1 <i>Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter</i>	28
5.1.2 <i>Konkurrensstryck från nya aktörer</i>	28
5.1.3 <i>Substituttrycket</i>	29
5.1.4 <i>Kundernas och leverantörernas styrka</i>	30
5.1.5 <i>Produktdifferentiering</i>	30

5.2 INTERVJU MED CHRISTINA WENNERBO PÅ MILKO	32
5.2.1 Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter	32
5.2.2 Konkurrensstryck från nya aktörer	32
5.2.3 Substituttrycket	33
5.2.4 Kundernas och leverantörernas styrka	34
5.2.5 Produktdifferentiering	35
5.3 INTERVJU MED INGEMAR ALBERTSSON PÅ ARLA FOODS AB	36
5.3.1 Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter	36
5.3.2 Konkurrensstryck från nya aktörer	36
5.3.3 Substituttrycket	37
5.3.4 Kundernas och leverantörernas styrka	38
5.3.5 Produktdifferentiering	38
6 INCITAMENT TILL SVENSK LÅGPRISMJÖLK	40
6.1 PÅDRIVANDE FAKTORER	40
6.2 PRODUKTDIFFERENTIERING SOM KONKURRENSMEDEL	41
6.3 EN TÄNKBAR FRAMTIDA UTVECKLING	42
7 SLUTSATSER	45
8 EPILOG	48
REFERENSLISTA	50
<i>Bilaga 1: Organisationer, företag och mejerier</i>	56
<i>Bilaga 2: Intervjuunderlag till förstudien med Inger Myresten på Svensk Mjök.....</i>	59
<i>Bilaga 3: Intervjuunderlag till Gefleortens Mejeriförening och Milko</i>	60
<i>Bilaga 4: Intervjuunderlag till Arla Foods AB</i>	62
<i>Bilaga 5: Prisnivå på befintlig mjök</i>	64

1 Inledning

I detta kapitel presenteras översiktligt hur mjölkmarknaden ser ut i Sverige och därtill ges även en introduktion till konkurrenssituationen på den svenska mjölkmarknaden som den ser ut hösten 2005.

1.1 Den svenska mjölkmarknaden

I dag produceras totalt 500 miljoner ton mjölk per år runt om i världen och drygt 3 miljoner ton av denna mjölk produceras i Sverige (www, Svensk Mjolk¹, 1, 2005). Många människor är dagligen länkar i den kedja som börjar med utfodring av mjölkkena fram till det att mjölkförpackningarna hamnar på hyllorna i livsmedelsbutikerna. Mjölkssektorn innehar således en betydande roll i det svenska näringslivet då det är närmre 50 000 personer som dagligen är inblandade i denna process och marknadens framtid ser positiv ut. En trend är synlig i mjölkproduktion och följaktligen även konsumtion, marknadstillväxten ökar årligen med en till två procent runt om i världen (www, Svensk Mjolk, 1, 2005).

I Sverige är mjölkdrickandet en naturlig del för många, då drycken serveras till maten i många hem och i de flesta för- och grundskolor. Den är dessutom en viktig del av den traditionella svenska maten som till stor del består utav mjölk och mjölkprodukter. Sverige hamnar således på fjärde plats på tio-i-topp² listan över länder där mjölkdrickandet är högt. Mjölken här hör till ett av de viktigaste baslivsmedlen (www, Mjolkfrämjandet, 1, 2005). Utbudet i livsmedelsbutikerna blir allt bredare och konsumenterna möter i dag allt fler produkter i butikernas hyllor. De svenska mejeriföretagen utvecklar kontinuerligt sina sortiment och lägger stor vikt vid produktutveckling och varumärkesbyggande. Detta utgör en central roll hos mejerierna i och med den internationella konkurrensen som har stärkts på grund av medlemskapet i Europeiska Unionen³. Inträdet i EU har inneburit att det uppkommit nya handelsmöjligheter och konkurrensen på marknaden har genom detta stärkts (www, Svensk Mjolk, 1, 2005). Internationaliseringen har nödvändigtgjort att den svenske mjölkbonden har utvecklats till en modern entreprenör och småföretagare som med hjälp av avancerade datasystem tillsammans med stora kunskaper inom biologi, teknik och ekonomi expanderar sin verksamhet. I Sverige anses mjölken ha en hög kvalitet därför att den är ett livsmedel som i stor omfattning är kontrollerad, standardiserad och är kringgärdat av ett mycket välutvecklat kvalitetsarbete. Med andra ord sker allt arbete i de svenska mejerierna under principfast säkerhets- och kvalitetskontroll (www, Svensk Mjolk, 1, 2005).

¹ Se bilaga 1 för verksamhetsbeskrivning av respektive organisation och mejeri som berörs i examensarbetet.

² Tio-i-topp listan i sin helhet: Finland, Island, Irland, Sverige, Danmark, Spanien, Nederländerna, Norge, Storbritannien och Frankrike (www, Mjolkfrämjandet, 1, 2005).

³ Den Europeiska Unionen benämns hädanefter med förkortningen EU.

En förändring på den svenska mjölkmarknaden är i full gång. Konkurrensen stärks allt mer på grund av de lågpriskedjor som etablerats i Sverige de senaste åren (Konkurrensverket, 2004: 2, 11). I dessa butiker kan utländskt producerad mjölk inhandlas av konsumenter till ett lite billigare pris än den svenska premiummjölken⁴ som erbjuds i övriga livsmedelsbutiker. ICA har tagit upp konkurrensen och i september 2005 lanserades en utländsk mjölk under ett av deras egna märkesvaror⁵. Mjölken fungerar som ett lågprisalternativ till premiummjölken och dessutom har den en längre hållbarhet än den svenska mjölken (www, ICA, 1, 2005). Några av Sveriges sju största mejerier⁶ har på liknande sätt valt, att under hösten 2005, lansera en lågprismjölk i livsmedelsbutiker runt om i landet. Till skillnad mot ICA's lågprismjölk är mjölken från dessa mejerier, producerad från svensk mjölkråvara (Pers. med., Myresten, 1, 2005). Enligt ett av de aktuella mejerierna tas lågprisstrategierna i bruk för att få en möjlighet till att försvara den svenska marknaden och den lönsamhet som finns, i stället för att tappa marknadsandelar till importen av lågprismjölk (Olsén, 2005).

Utvecklingen på den svenska mjölkmarknaden kan förvåna i och med det faktum att det hos konsumenterna råder ett ökat intresse och medvetenhet, gällande miljö- och kvalitetsaspekter på produkterna som inhandlas (www, Svensk Mjölk, 2, 2005). Många konsumenter har också ett starkt engagemang för hälsa (Arlas Hållbarhetsredovisning, 2004, 10) och det blir allt vanligare att konsumenterna ställer sig frågor om företagets policys för exempelvis miljö och samhällsfrågor. Efterfrågan på ekologiska och närproducerade produkter ökar samtidigt och överlag har prisnivån i vissa fall en stor roll vid konsumentköp (www, Svensk Mjölk, 2, 2005). När produktion och kvalitet blir allt viktigare variabler för konsumenterna, ökar också trycket på producenterna då konsumenterna efterfrågar livsmedel som stämmer överens med de värderingar och attityder som de innehar. Grundtanken bakom dagligvaruhandelns produkter grundar sig på att tillfredställa konsumenternas behov, efterfrågan och önskemål. De varumärken som konsumenterna av olika skäl inte är tilltalade av försvinner fort från marknaden. Denna logik leder till en naturlig och intensiv konkurrens (www, Dagligvaruleverantörernas Förbund, 2005) där målet för den svenska konkurrenspolitiken är väl fungerande marknader samt en effektiv konkurrens till nytta för konsumenterna (www, Konkurrensverket, 1, 2005). Konkurrens på marknaden ger ökad konsumentnytta i form av idelig utveckling av nya produkter och tjänster, högre kvalitet, lägre priser samt ett bredare

⁴ Begreppet premiummjölk avser den traditionella svenska mjölken och används hädanefter i syfte att särskilja denna från lågprismjölken.

⁵ Egna märkesvaror (hädanefter benämnt EMV) är detaljhandelns egna varor som bär kedjans namn eller ett med kedjan associerat namn. Jmf. eng. DOB, Distributor- owned brand (Riezebos, 2003, 4). Exempel på EMV: ICA, Änglamark, Signum, Eldorado, Euro Shopper, Willy's etc. (Jönsson, 2005, 115). Motsvarigheten är leverantörsvarumärken (LVM), exempelvis Felix, Findus, Santa Maria m.fl.

⁶ De 7 mejerierna är Arla Foods AB, Gefleortens Mejeriförening, Norrmejerier, Skånemejerier, Milko, Gäsene Mejeriförening och Falköpings Mejeri och dessa står tillsammans för 99 procent av den svenska mjölkproduktionen (www, Svensk Mjölk, 2, 16, 2005).

utbud och ökad valfrihet mellan olika varor (www, Dagligvaruleverantörernas Förbund, 2005).

Kanske är det så att en ökad efterfrågan på utländsk och svensk lågprismjolk hos konsumenterna, kombinerat med en stärkt konkurrens på mjölkmarknaden, tillsammans bidrar till ett mer fördelaktigt klimat på marknaden. Detta i form av ett bredare produktutbud för konsumenterna och en gynnsammare prisnivå. Hur kommer det sig, att mejerierna från första början väljer att lansera en svensk lågprismjolk, med tanke på att den svenska mjölken har så många fördelar, både smak- och kvalitetsmässigt? Beror lanseringen enbart på incitament utifrån konsumenternas efterfrågan och prismässiga aspekter, där verkliga konsumtionsmönster kommer att styra och fastställa utvecklingen i denna fråga? Eller, har de bakomliggande incitamenten till lanseringen av lågprismjolk sin grund och verkan i mejeriernas konkurrensmässiga agerande på marknaden?

1.2 Problemformulering

Den svenskproducerade premiummjölken kommer att få fler konkurrenter i mjölkhyllan inom en snar framtid. Redan nu finns utländskt producerad mjolk att köpa i lågpriskedjor⁷ och under ICA's egna märkesvaror. Samtidigt är svensk lågprismjolk på ingång från ett antal av Sveriges största mejerier. Finns det starka incitament till den förändringen som håller på att äga rum på den svenska mjölkmarknaden och den ökade konkurrensen som detta medför? Och vad kommer detta att innebära för konsumenterna? Examensarbetet kommer att fokusera på nedanstående frågeställningar.

- *Vad är incitamenten till att några av Sveriges största mejerier lanserar en mjolk som är ett lågprisalternativ till den svenska premiummjölken?*
- *Vad skiljer lågprismjölken från den svenska premiummjölken?*
- *Medför en lansering av lågprismjolk att mejeriernas egna varumärken stärks genom ett breddat utbud eller riskerar mejerierna med denna strategi att konkurrera med sig själva och mejeriets premiummjolk?*

⁷ Exempel på lågpriskedjor är Willy's, Netto och Lidl.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att klargöra och beskriva vilka incitament som driver några mejerier på den svenska marknaden att lansera lågprismjolk i våra svenska livsmedelsbutiker. Således är syftet också att fastställa vad en lansering av denna mjolk, marknadsmässigt, kommer att innebära för mejerierna.

1.4 Avgränsningar

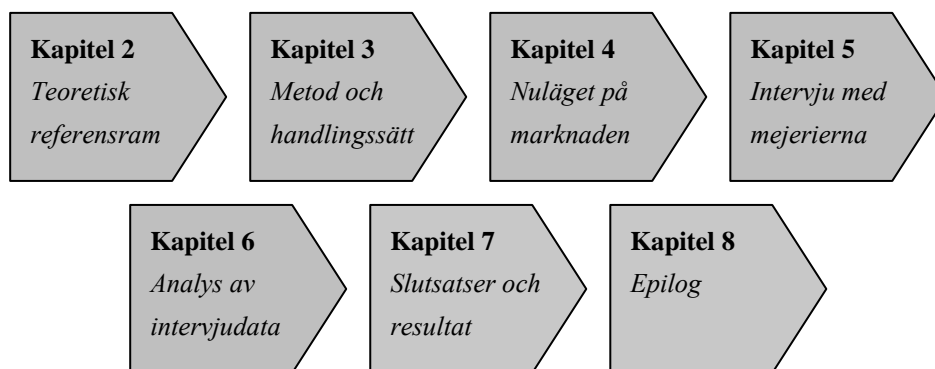
För att nå de svar som examensarbetet syftar till att besvara, fokuseras brännpunkten på de rådande förändringarna på den svenska mjölkmarknaden. Begränsningar görs gällande de aktörer på mjölkmarknaden som kommer att beröras, till att endast innefatta de mejerier som valt att lansera ett lågprisalternativ på svensk mjölk (Se vidare avsnitt 3.3.2, Källkritik och avgränsningar i undersökningen). I sammanhanget utesluts därmed de mejerier på marknaden som inte kommer att genomföra några, i nuläget offentliga och kända strategier. Detta för att på det mest effektiva sätt fokusera på de faktiska förändringar som sker på marknaden samt insamla kvalitativt material gällande bakomliggande orsaker och incitament till lågprislanseringen av mjölk hos de mest angelägna aktörerna (Se vidare 3.2.2, Förstudie).

I och med att lansering av svensk lågprismjolk är ett högaktuellt ämne och har en kort historik, har i stort sett inget tryckt material kunnat användas eftersom förekomsten av dessa har varit begränsade. Den övervägande delen av det empiriska materialet har därför sina källor i intervjuer med de aktuella aktörerna. Likaledes har valet av intervjuobjekt avgränsats till endast aktörer på mjölkmarknaden och inte kompletterats med en undersökning av konsumenternas ståndpunkter i frågan. Detta val har gjorts med den bakomliggande orsaken att denna typ av analys med fördel bör göras i ett senare skede. Då har lågprismjölken hunnit etablera sig på marknaden och konsumenternas köpvanor kan mätas för att fastställa vilka volymandelar som denna typ av mjölk har erhållit samt vilka attityder konsumenterna för gentemot den svenska lågprismjölken.

1.5 Examensarbetets fortsatta struktur

I examensarbetets andra kapitel kommer den teoretiska referensram som tillämpas att presenteras, liksom motiveringar till varför just dessa har valts. Vidare redogörs för den metod som har valts för att nå det önskade empiriska underlaget vilket svarar till det som syftet med examensarbetet avser att uppfylla. Därefter i kapitel fyra presenteras nuläget på

den svenska mjölkmarknaden och kan ses som ett förberedande kapitel inför kapitel fem, där det ges en presentation av det informationsmaterial som erhållits vid genomförda intervjuer med de aktuella mejerierna. I det nästkommande kapitlet analyseras den insamlade datan tillsammans med den valda teorin för att i kapitel sju lägga fram de slutsatser som dragits av undersökningen. I examensarbetets sista kapitel ges slutligen rekommendationer för vidare forskning inom ämnet samt ett resonemang kring frågor som i detta sammanhang bör omnämnas.



Figur 1.1 Examensarbetets fortsatta struktur följer enligt ovanstående figur.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel ges en bild av vilka teorier som används i examensarbetet. Det ges även en motivering till varför dessa teorier valts och hur dessa skall komma att kunna operationaliseras för att uppnå examensarbetets huvudsakliga syfte.

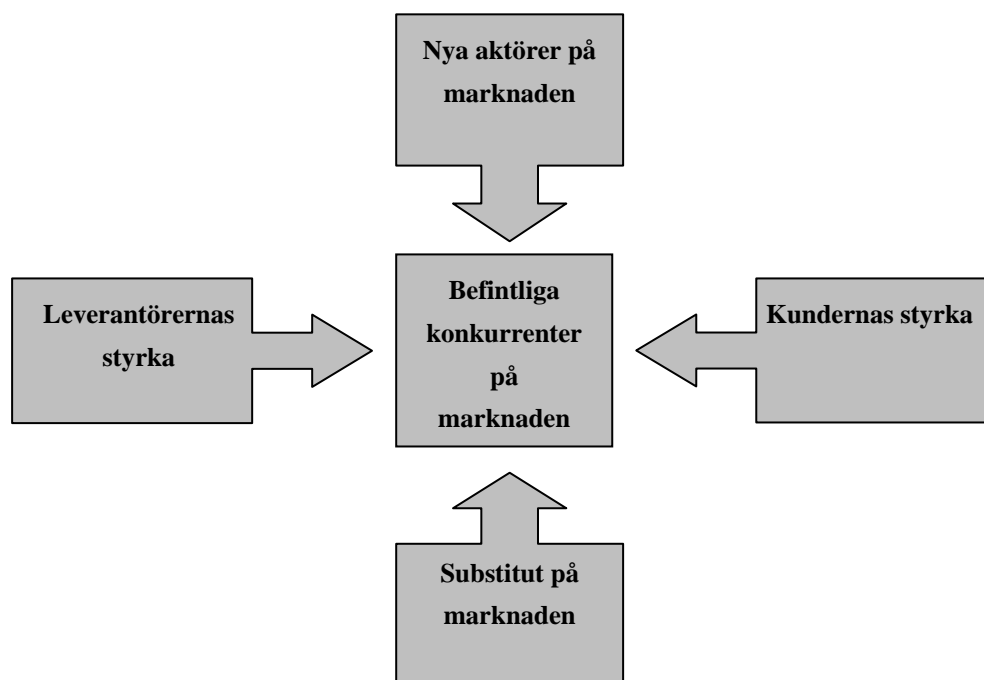
2.1 Presentation av teorier

Nedan ges en introduktion till den valda teoretiska referensramen som längre fram kommer att användas i examensarbetets analyskapitel. Dessa teorier är komplexa uppfattningar som finns utvecklade rörande sammanhang och förhållande mellan företeeser, vilka används för att prövas mot den konkreta samhällssituationen (Holme & Solvang, 1997, 50). Teorierna kan appliceras på verkliga företeeser på konkurrensutsatta marknader, där företag måste agera strategiskt för att uppnå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna.

2.1.1 Porters Five Forces

Michael E. Porters ”Five Forces”⁸ är en modell som visar på fem marknadskrafter som påverkar ett affärsområdes konkurrensintensitet och därmed också dess lönsamhetspotential (Porter, 1998, 3; Bruzelius & Skärvad, 2000, 127). Modellen är ett exempel på hur företag kan positionera sig relativt sina konkurrenter (Kotler, 2003, 2, 149). Positionering, det vill säga att skapa sig en plats i konsumentens medvetande, är viktigt i och med att marknader har blivit allt mer konkurrensutsatta (Kotler, 2003, 1, 129). En förståelse för konsumenternas behov är inte tillräcklig utan företag måste även uppmärksamma konkurrenterna. Då konkurrensen stärks blir det även allt vanligare att företag flyttar sina produktioner till lågkostnadsländer och genom det får möjlighet till att erbjuda marknaden billigare varor (Kotler, 2003, 149). Det är därför viktigare än någonsin att företag studerar sina konkurrenter ur ett marknadsperspektiv, genom att fastställa marknadskrafterna, för att upptäcka fördelar och nackdelar med den egna verksamheten. Porter har med denna modell identifierat fem marknadskrafter (Kotler, 2003, 2, 149), konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter inom branschen, konkurrensstryck från nya aktörer, substituttrycket från alternativa sätt att tillgodose kundernas behov, kundernas styrka respektive leverantörernas styrka (Bruzelius & Skärvad, 2000, 127; Porter, 1998, 3) (Se figur 2.1, 7). Dessa marknadskrafter presenteras mer i detalj nedan, uppdelade i konkurrensrelativa styrkor.

⁸ Michael E. Porters ”Five Forces” benämns härnäst som de fem marknadskrafterna.



Figur 2.1 Porters Five Forces⁹ visar på fem marknadskrafter som påverkar ett affärsområdes konkurrensintensitet och därmed också dess lönsamhet (Porter, 1998, 3-4).

Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

Ett företag bör göra ett fastställande av de befintliga konkurrenterna som säljer liknande eller identiska produkter på marknaden. Detta för att ett marknadssegment är oattraktivt om det redan innehåller ett större antal starka konkurrenter med stora marknadsandelar, då det kan vara svårt för ett företag att vinna marknadsandelar (Porter, 1998, 5; Kotler, 2003, 2, 150).

Konkurrensstryck från nya aktörer

Hur ser det ut för nya företag som vill in på marknaden, finns det möjlighet att överhuvudtaget göra inträde på marknaden och i sånt fall vilka företag är benägna att göra det? Högt tryck från nya aktörer leder till överkapacitet på marknaden och minskad vinst för alla verksamma företag (Porter, 1998, 7-8; Kotler, 2003, 2, 150).

Substituttrycket

Hur ser marknadssegmentet ut gällande antalet substitut för den aktuella produkten? Substitut är en variabel som begränsar den lönsamhet som blir gällande på en viss marknad. Existerar ett flertal substitut, pressas priserna ned till fördel för konsumenterna (Porter, 1998, 23; Kotler, 2003, 2, 150)

⁹ Egen tolkning av ursprunglig modell.

Kundernas styrka

Variabeln som handlar om kundernas styrka innebär dess makt och förhandlingsposition att kunna påverka företagen. Det gäller för det enskilda företaget att kunna erbjuda produkter till kunderna som är för bra för att kunna motstå. Det bör tas hänsyn till vad som efterfrågas på marknaden, liksom se till att tillfredsställa kundernas behov (Porter, 1998, 24-26; Bruzelius & Skärvad, 2000, 127; Kotler 2003, 2, 150)

Leverantörernas styrka

När marknaden innehåller många leverantörer är företaget i sin bästa position att förhandla med leverantörer, då leverantörerna ej kan höja priset eller minska på den, för företaget önskade kvantiteten, eftersom företaget alltid kan vända sig till någon annan. Det mest fördelaktiga är att etablera en vinstgivande kontakt med en eller flera leverantörer för att långtgående samarbete (Porter, 1998, 27; Kotler, 2003, 2, 150).

Porters modell över de fem marknadskrafterna är en statisk modell då ingen konkurrenssituation är oföränderlig och stillastående. Modellen är ett verktyg för företag att klargöra sin konkurrenssituation i nuläget och fastställa strategier som kan komma att stärka des konkurrenssituation i framtiden, då konkurrensklimatet har reformerats och givit företaget andra villkor att förhålla sig till.

2.1.2 Styrkan i ett varumärke

Varumärken har kommit att bli allt viktigare för både företag och konsumenter. Tidigare fungerade varumärken endast som identifiering av en produkts ursprung och tillverkare, men idag framstår varumärken som företagets viktigaste tillgång och själva kärnan i verksamheten (Holger & Holmberg, 2002, 151). Denna förändring av varumärkets status har inte växt fram över en natt, utan är ett resultat av en förändrad konkurrenssituation (Melin, 2001, 19). Det blir allt svårare att etablera starka varumärken och detta förklaras av att de etablerade varumärkena utgör svåröverstigligen inträdesbarriärer för nya aktörer på marknaden. Därmed är det en stor fördel att vara först på marknaden och ha god tid på sig att arbeta in ett starkt varumärke (Melin, 2001, 19).

I en varumärkeshierarki delas ofta ett företags olika varumärken upp för att definiera hur dessa är relaterade till varandra. I denna hierarki utgör ofta företagsnamnet en central position, eftersom det representerar det verksamhetsområde som företaget agerar inom (Melin, 2001, 106). Ett företagsnamn fungerar i många fall också som ett övergripande varumärke på marknaden som sedan kompletteras med de olika produkter som företaget saluför under egna varumärken (Melin, 2001, 106). Detta för att företags namn är så starkt förknippad med den verksamhet som de bedriver samt är välkända på den marknaden som de agerar på. Nedan

diskuteras styrkan i ett varumärke¹⁰ ur företagets, konsumenternas respektive ur konkurrenternas perspektiv.

Ur företagets perspektiv talas det om att varumärket fungerar som en informationsbärare, vilket innebär att företaget säkerställer att produkterna under varumärket informerar om faktorer så som innehåll, kvalitet och pris (Melin, 2001, 38). Varumärket är en identitetsbärare. Detta innebär att företaget försöker att renodla subtila skillnader mellan olika märkesprodukter, däribland framhäva historisk bakgrund, geografiskt ursprung och reklamens form och innehåll. Med utgångspunkt i företagets segmentering av marknaden kan varumärket också användas som ett effektivt positioneringsverktyg med hänsyn tagen till konsumenternas behov och konkurrenternas position på marknaden (Melin, 2001, 38). Ett företag kan därmed även välja att betjäna ett segment med flera produkter med likartade position, i syfte att maximera ett företags totala marknadsandel. Detta leder ofta till en viss kannibalisering¹¹, de egna produkterna emellan (Melin, 2001, 38- 39).

En av företagets viktigaste funktioner med dess varumärke, är dess konkurrensfördel, vilken tillåter dem att kommunicera direkt med konsumenten och inte behöva gå omvägen via detaljister. Detta innebär att ett företag som byggt upp ett starkt varumärke också byggt upp en bred bas av märkeslojala konsumenter och därigenom har utvecklat sitt varumärke till ett starkt konkurrensmedel i förhållande till andra märkesprodukter (Melin, 2001, 39). Denna inneboende potential hos ett varumärke kan, för företaget, fungera som en tillväxtgenerator, då varumärket uppnått en viss stabilitet på marknaden (Melin, 2001, 39).

Ur konsumenternas perspektiv bidrar varumärket, likväl som för företaget, till en informationskälla, då det står i valet av vilka produkter de väljer att köpa och kan använda varumärket som referenspunkt (Melin, 2001, 40). Ett varumärke kan från konsumenten ses som en katalysator som ger dem en möjlighet till att orientera sig på marknaden och därigenom underlätta beslutsprocessen och öka chansen för återköp. Varumärket fungerar också som en garant gällande kvaliteten på produkterna som innebär att konsumentens förväntningar alltid uppfylls. Har kunden en gång köpt produkten är chansen för återköp stor. I idealfallet försämras inte kvaliteten i en produkt, utan endast förbättras till förmån för konsumenterna med varumärket som garant (Melin, 2001, 41).

Ur konkurrenternas perspektiv är även varumärket en mycket god informationskälla, där konkurrenterna kan utröna vad det är som företaget förmedlar för information till konsumenterna via varumärket. Detta för att få insikt i vad som ligger till grund till varför varumärket är så attraktivt och kan tillfredställa kunderna, men också för att kunna bryta

¹⁰ Denna teori har begränsats för att bara fokusera på perspektiv aktuella för livsmedel och ej andra förbruknings- och kapitalvaror.

¹¹ Kannibalisering innebär att en produkt vinner marknadsandelar och volymer, på bekostnad av en annan produkts marknadsandelar och volymer, givet att produkterna utbjuds från samma företag (Riezebos, 2003, 225).

förbindelsen och i bästa fall ersätta den med de egna produkterna under sitt företags varumärke (Melin, 2001, 42). De etablerade varumärkena betraktas ofta som effektiva inträdesbarriärer. Med det menas att välkända varumärken kan försvåra för nya aktörer att få fotfäste på marknaden då marknadskännedom och märkeslojalitet tillhör de viktigaste inträdesbarriärerna på marknaden (Melin, 2001, 42).

2.1.3 Segmentering av marknader

Den vanligaste innebörden av segmentering är *klassificering av kunder* (Söderlund, 1998, 11). Vid en segmentering av en marknad urskiljer således företag olika grupper av kunder. Det behöver inte innebära att kunder inom ett segment är lika eller identiska, utan likheterna inom ett segment kan ändå anses som stora och att hela segmentets kunder då klassas som likställda. När en konsumentmarknad segmenteras kan den delas in efter olika variabler, bland annat demografiska, psykografiska, beteendemässiga och geografiska (Kotler, 2, 2003, 175). De demografiska segmenten handlar om att dela in kunderna efter grupper avseende kön, ålder, utbildning och liknande variabler. De psykografiska segmenten handlar om en uppdelning utefter kundernas livsstil och personlighet, medan de beteendemässiga segmenten är en uppdelning utefter attityder och användningen av en speciell produkt (Kotler, 2, 2003, 175- 179). Vid en uppdelning av geografiska segment delas marknaden in i olika geografiska enheter, liksom land, stater, regioner, städer och kvarter. Ett företag kan därmed vara verksam i ett eller flera geografiska segment, givet att de tar hänsyn till de lokala variationerna i kundernas efterfrågan (Kotler, 2, 2003, 175).

Ett företag kan också dela in marknaden i olika nivåer där den *primära marknaden* kan vara en geografisk segmenterad marknad, vilken består av kunder som mest sannolikt köper företagets produkter (Kotler, 1, 2003, 145). Utöver denna primära marknad kan företaget vända sig till *sekundära och tertiära segment* på marknaden. Företaget koncentreras sig i detta fall först och främst på att tillgodose efterfrågan från den primära marknaden, men vid gynnsamma klimat kan även ett tillgodoseende av undersegmenten utbjudas (Kotler, 1, 2003, 145).

2.1.4 Produktdifferentiering

För att kunderna ska kunna välja en produkt framför en annan, krävs att ett företag differentierar sina produkter så att de ger ett mervärde för kunden i större skala än dess konkurrenter gör. Differentiering är, för företaget, ett sätt att uppnå konkurrensfördelar då deras produkt kan tillföra och uppnå meningsfyllda skillnader från konkurrenternas produkter och därmed föredras framför någon annan vara (Kotler, 2, 2003, 204). Produktdifferentiering är således ett fenomen som uppkommer då ett etablerat företag har åstadkommit ett starkt

varumärke och erhållit lojala kunder som ett resultat av företagets tidigare marknadsföring, varans karaktär eller att företaget helt enkelt var först ut på marknaden (Porter, 1998, 9).

Det finns tre olika kategorier av produktdifferentiering, vilka bidrar till att särskilja produkter på marknaden.

Fysisk differentiering innebär att varor ser olika ut trots att det egentligen är samma slags vara, men att de är levererade från olika företag. Det kan handla om varans storlek, form, färg och smak, men även om olika prisnivåer (Kotler, 1, 2003, 21).

Märkesdifferentiering innebär att varor innehar olika varumärken som gör att de kan särskilja sig från konkurrenternas liknande eller identiska varor (Kotler, 1, 2003, 22).

Relationsdifferentiering bygger på att kunderna har en stabil och tillfredsställande relation till något av företagen som levererar en vara. Denna typ av differentiering går ut på att företaget behandlar sina kunder på ett bra sätt som leder fram till att kunderna känner förtroende för företaget (Kotler, 1, 2003, 22).

En varas differentieringsfördelar kan innebära en relevant och hållbar konkurrensfördel för företag i ett konkurrens klimat som blir allt mer stärkt (Kotler, 1, 2003, 64). De företag som har differentierade varor är oftast de företag som kan vinna större marknadsandelar och differentieringen ger då en bra position mot de fem marknadskrafterna (Porter, 1998, 37, se vidare avsnitt 2.1.1) Produktdifferentiering innebär samtidigt ett stort inträdeshinder för nya företag på marknaden, då kostnaderna för dessa blir mycket höga då de måste komma över existerande kunders lojalitet (Porter, 1998, 9). Produktdifferentiering som konkurrensfördel är dock inte konstant hållbar över tiden. Företag måste kontinuerligt tillföra nya fördelar till sina produkter som särskiljer dem för att kunna behålla sina kunder och inte riskera att konkurrenternas produkter kan tillföra dem mer fördelar än de egna (Kotler, 1, 2003, 64).

2.1.4.1 Egna märkesvaror

Svensk detaljhandel står idag inför många utmaningar, bland annat ökad konkurrens i och med etablering av nya lågpris kedjor och utveckling av egna märkesvaror (www, AC Nielsen, 2, 2005). EMV har sitt ursprung från 1960 och 1970- talet, då handeln erbjöd billigare, generiska¹² produkter och i förekommande fall även till en lägre kvalitet än övriga leverantörsvarumärken (www, AC Nielsen, 1, 2005). Butikernas EMV¹³ har sedan dess

¹² Generiska produkter är livsmedelsbutikernas basvaror; exempelvis pasta, ris och krossade tomater.

¹³ En urskiljning av tre profiler kan göras; lågprisprodukter (Euro Shopper, Coop Xtra, Eldorado och Lidl's samtliga märken) särskilda kvalitetsprodukter (ICA GottLiv) samt miljövänliga och ekologiska produkter (Änglamark och Skona) (www, Sveriges konsumentråd, 2005).

utvecklats, till att för konsumenterna, uppfattas som varor med likvärdig kvalitet och likartad pris (www, AC Nielsen, 1, 2005). Att sälja EMV¹⁴ är ett offensivt medel för livsmedelsbutiken att differentiera sina varor och därmed särskilja dem från andra varor i butikerna samt att profilera sitt eget varumärke och den egna kedjan (www, Konkurrensverket, 1,4, 2005; Bråthe & Stråth, 2005, 19). I Sverige fokuserar nu alla stora detaljister på att utveckla utbudet av egna märkesvaror (www, AC Nielsen, 1, 2005) och det rapporteras om en maktkamp mellan leverantörer och handeln, där ett verktyg som används är just varumärken (Ingvarsson, 2003, 1, 29). Satsningen på EMV kan ses som en strävan att öka konsumenternas lojalitet till detaljisten och hävda sig på marknaden, i en tid då det för konsumenterna blir allt svårare att bilda sig preferenser kring en allt större mängd varumärken (www, Konkurrensverket, 1, 28, 2005). Denna utveckling bidrar till att handeln framför allt, kommer att få en prispress på basvaror och mejeriprodukter, varvid trycket kommer att bli störst på vardagsvaror, såsom mjölk, fil och grädde (Ingvarsson & Meyer Von Bremen, 2003, 9).

Handeln har utvecklat kunskapen inom varumärkesområdet till att komma att bli mer professionella än många av varumärkesleverantörerna, då de känner av sina kunders behov (Bråthe & Stråth, 2005, 18). Det har krävts av leverantörerna att lära sig att verka tillsammans med en ny typ av konkurrens där EMV är en naturlig strategiprocess. Den prispåverkan som varit gällande i och med hoten från nya aktörer i kombination med inspiration från internationella företeelser har varit de ledande drivkrafterna till utveckling av EMV. Detta har möjliggjorts genom den centralisering och integrering som genomsyrar handeln (Bråthe & Stråth, 2005, 18). Det skärpta läget i handeln medför att kraven ökar och handeln tydliggör vem som har makten i butikshyllorna. Situationen kan upplevas som tuff och besvärlig för leverantörerna, då deras största kunder i många fall är deras starkaste konkurrenter (Bråthe & Stråth, 2005, 19).

Andelen EMV fortsätter att öka, men jämförelsevis med andra länder i Europa och framförallt Storbritannien¹⁵, är denna andel i Sverige blygsam, då endast tio procent av butikernas sortiment utgörs av EMV (www, Konkurrensverket, 1, 28, 2005). Där riktas tyngdpunkten för tillfället, främst på lågprisprodukter, vilket till stor del beror på den intensifierade konkurrensen i detta segment. Det innebär att fokus flyttas från kvalitet och mervärden till enbart låga priser (Bråthe & Stråth, 2005, 55). Enligt Konkurrensverket är den främsta

¹⁴ Det talas ofta om första, andra och tredje generationens egna märkesvaror. Första generationens EMV sågs som ett redskap i inköpsförhandlingarna från handlens sida, då de inte ansåg att leverantörerna var tillräckligt konkurrenskraftiga på pris eller innovationsförmåga. Andra generationens EMV blev verklighet då handelsaktörerna upptäckte att EMV ledde till bättre kalkyler och ökad lönsamhet. Tredje generationens EMV förespråkar styrkan i kedjans varumärke, det vill säga att kedjans och produktens varumärke är identiska (Bråthe & Stråth, 2005, 19).

¹⁵ I Storbritannien motsvaras EMV av en andel på hela 40 procent av butikssortimenten (www, Konkurrensverket, 1, 28, 2005).

drivkraften bakom framväxten av EMV bättre marginaler och lönsamhet, vilket för butikskedjorna i dag har blivit avgörande för att framgångsrikt kunna konkurrera med lågprisaktörerna på marknaden. Vanligtvis förekommer teoretiska uppgifter om att inköspriserna ligger på 25 procent lägre när detaljisterna köper varor till det egna märkessortimentet jämfört med leverantörsvarumärken¹⁶ (www, Konkurrensverket, 1, 28, 2005). De bakomliggande faktorerna till att inköspriserna kan pressas så pass mycket, är att kostnader för uppbyggandet och vården av varumärket faller på detaljisten i stället för leverantören. Även en starkare förhandlingsposition föreligger gentemot grossisten i och med att det finns många möjliga leverantörer av en och samma vara på marknaden (www, Konkurrensverket, 1, 28, 2005). Visserligen kräver EMV resurser vid själva framtagandet, men i slutändan är EMV en viktig strategi för att kunna förbättra marginalerna och kunna erbjuda konsumenterna lägre priser. Genom att livsmedelskedjorna pressar priset hos tillverkaren och begränsar antalet mellanhänder kan EMV medföra kostnadsfördelar gentemot marknadsledarna. Livsmedelsbutikerna kan ha högre marginaler och ändå ge kunden ett billigare alternativ än marknadsledaren (Jönsson & Sundén, 1999). Detta utan att minska på kvaliteten. Butikskedjorna försöker också bygga in lika starka värderingar i sitt varumärke som marknadsledarna har lyckats med trots att marknadsledarna har många år av historia och varumärkesbyggande bakom sig (Jönsson & Sundén, 1999).

Effekterna på kvaliteten är osäkra och kan innebära betydande riske exponeringar för handeln (Bråthe & Stråth, 2002, 19). En låg eller ojämn kvalitet kan vara skadligt för kedjans EMV. Även en tillfällig kvalitetsbrist kan leda till att hela varumärket drabbas (Bråthe & Stråth, 2005, 19). Detta, särskilt i de fall då varumärket är det samma som kedjans namn, vilket talar för att kvalitetsnivån inte sjunker (www, Konkurrensverket, 1, 29, 2005).

Förekomsten och framförallt ökningen av EMV har uppmärksammats av konsumenterna. Det har spekulerats i om de eventuella priseffekterna resulterar i lägre priser på dessa varor eller om lönsamheten endast hamnar hos butikskedjan (www, Konkurrensverket, 1, 29, 2005). Samtidigt är frågan gällande sortimentsbredden också aktuell. Kommer utvecklingen av EMV att leda till en utarmning av sortimenten, genom att mindre LVM trängs ut från butikshyllorna? Enligt Konkurrensverket, sägs framtiden för EMV, bero på om den fortsatta utvecklingen kommer att ha en lågprisfokusering eller om egna märkesvaror i fortsättningen kommer att ha en tydligare kvalitetsprofil. Som det ser ut i dagsläget kan inte effekterna av en ökad andel EMV fastställas (www, Konkurrensverket, 1, 29, 2005). De studier som genomförts kan därför inte med säkerhet leda till några generella slutsatser gällande den ökade förekomsten av EMV, men möjligtvis kan de konsumenter som önskar lägre priser se handelns satsning på egna märkesvaror som positiv, medan de konsumenter som föredrar mångfald och valmöjligheter inte upplever denna satsning lika attraktiv (Bråthe & Stråth, 2005, 4).

¹⁶ Hädanefter benämns detaljisternas egna varumärken som LVM.

2.2 Motivering och operationalisering av valda teorier

I examensarbetet beskrivs faktorer på den svenska mjölkmarknaden och den förändring som äger rum i och med ett stärkt konkurrens klimat. Ovan presenterade teorier ligger där till grund för vidare analyser av examensarbetets empiri. Dessa teorier har valts för att specifikt kunna undersöka och utreda vilka incitament som föreligger till förändringarna på marknaden. Med hjälp av modellen över de fem marknadskrafterna syftar examensarbetet till att kunna påvisa hur mejerierna i detta fall har agerat givet det rådande konkurrens klimatet. För att mer djupgående förstå hur mejerierna har agerat och eventuellt kommer att agera i framtiden, så används teorier om varumärkesbyggande. Dessa kan för de aktuella mejerierna ses som starka konkurrensmedel på marknaden, då de förmedlar viss information och trygghet till konsumenterna. Företag, varumärken och dess trygghet väger kanske ibland tyngre än andra faktorer, som till exempel prisnivå vilken är en differentieringsfaktor vid lågpriskedjorna. Teorierna om produktdifferentiering och segmentering ska således, bidra till att analysera hur nuläget ser ut på marknaden och hur den konkurrens som existerar mejerierna emellan fungerar. Den samtida debatten om EMV syftar till att reda ut hur mejeriaktörerna, allt mer genom dessa produkter får ett intensivare konkurrens klimat och kan kanske ses som en incitamentsfaktor till att de drivs till en lansering av ett lågprisalternativ på mjölk.

De presenterade teorierna i detta kapitel utgör en referensram som på ett strukturerat sätt syftar till att knyta tillbaka till den företeelsen som i verkligheten har visat sig existera på mjölkmarknaden och således också tolka denna.

3 Metod

I detta kapitel redogörs för vilken metod som har genomsyrat insamlingen av primärdata¹⁷ samt hur denna datainsamling har genomförts. Därefter följer en redogörelse över det urval som fått ligga till grund för de genomförda intervjuerna samt en beskrivning av den förstudie som genomförts för att förbereda examensarbetets huvudsakliga intervjuer.

3.1 Kvalitativ metod

Det huvudsakliga syftet med detta examensarbete är att ta reda på de bakomliggande faktorerna och incitamenten till att aktörer på den svenska mjölkmarknaden handlar på ett visst sätt i och med den stärkta konkurrensen på mjölkmarknaden och därmed lansering av lågprismjolk. Frågeställningarna som har presenterats i kapitel 1 är av den egenskapen att de fordrar svar som är av en mer klargörande och förklarande karaktär snarare än kvantitativa data för att kunna möjliggöra generaliseringar och jämförelser (Se vidare avsnitt 1.2, Problemformulering). Med denna utgångspunkt har den kvalitativa metoden valts som fortlöpande arbetssätt genom examensarbetet. Denna metod är särskilt lämplig då många upplysningar kan erhållas genom relativt få undersökningsenheter (Halvorsen, 1992, 82). Den kvalitativa metoden bidrar också till att få en djupare och en mer fullständig förståelse för den studerade företeelsen (Holme & Solvang, 1997, 92), då den kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet och att företeelsen kan ses ur den studerandes synvinkel (Holme & Solvang, 1997, 92).

Den kvalitativa metoden innefattar olika tillvägagångssätt som passar olika bra vid olika tillfällen, dessa är den direkta observationen, den deltagande observationen, arkivstudier samt intervjuer (Halvorsen, 1992, 83; Holme & Solvang, 1997, 91). I detta examensarbete kommer följaktligen intervjuer att utgöra grundplåten i det empiriska materialet då frågeställningarna är så pass aktuella och det bara funnits begränsat användbart material i tryckt form och mycket av förändringarna sker just nu. Observationer har även i detta fall varit att utesluta, då de ej kunnat bidra till att uppfylla examensarbetets syfte. Den kvalitativa intervjumetoden möjliggör däremot tillgång till så nutida och kvalitetsmässigt användbart material som möjligt från de agerande aktörerna och därav är intervjuer i uppsatsen att föredra.

Intervjuerna som används inom den kvalitativa metoden skiljer sig från de kvantitativa intervjuerna, då de är baserade på icke-standardiserade intervjuguidar till skillnad mot ett standardiserat frågeformulär och ett standardiserat intervjuförfarande (Svensson & Starrin, 1996, 56). De förstnämnda utgår från att inte redan från början har klargjort exakt vilka frågor

¹⁷ Med primärdata avses den sorts information och material som är ett resultat av examensarbetets datainsamling och inte tidigare finns insamlat och dokumenterat.

som kommer att diskuteras och därmed inte heller har gjort en i förväg bestämt gränssdragning om vilka frågor som är betydelsefulla. Detta för att den kvalitativa intervjuens frågor utvecklas genom tidigare frågor och således också genom tidigare svar. Möjlighet till uppföljning, utveckling och anpassning av frågorna till ändamålets syfte och den centrala avsikten med intervjun, är genom en semistrukturerad intervju möjlig. De kvalitativa intervjuerna är genom detta, oförutsägbara och kan leda fram till många positiva och oförväntade händelser (Svensson & Starrin, 1996, 56) samtidigt som allt för mycket styrning från den som intervjuar vill undvikas inom den kvalitativa intervjun (Holme & Solvang, 1997, 100). Genom denna utformning av intervjun syftas det till att de synpunkter som kommer fram är ett resultat av den studerandes egna uppfattningar.

3.2 Datainsamling

Examensarbetets primärdata har enligt ovan presenterade grunder, insamlats genom ett antal kvalitativa intervjuer med aktörer, vars perspektiv på marknaden, i detta ärende är intressanta att ta del av. Intervjuerna har valts att till viss del vara strukturerade och fungera som en vägledad konversation (Svensson & Starrin, 1996, 56) och genom det få möjlighet till djupgående och heltäckande svar på de frågor som föreligger, men även inbjuda till vidare utsvävningar inom ämnet som kan ge ytterligare substans till uppsatsens innehåll. Intervjuförfarandet är till viss del en mycket krävande form av informationsinsamling men ger därtill också svar på det som uppsatsen syftar till att undersöka.

För att ge uppsatsen ytterligare bredd har ett antal personer inom olika organisationer¹⁸ och företag tillfrågats gällande specifika frågor och i dessa fall kunnat bekräfta, bestrida och förklara de frågor som under skrivandets gång dykt upp.

3.2.1 Urval av intervjuobjekt

De är ett otal intressenter som påverkas genom den förändring som sker på den svenska mjölkmarknaden. Allt ifrån mjölkbönder till slutkonsumenter är parter som kommer att påverkas av hur utvecklingen i denna fråga kommer att fortlöpa. Det som detta examensarbete syftar till att besvara koncentrerar därmed också urvalet av intervjuobjekt. Då den huvudsakliga frågeställningen behandlar de bakomliggande incitamenten till lansering av lågprismjök samt hur den skiljer sig från den svenska premiummjölken, kommer endast de intressenter som i detta fall kan klassas som direkta aktörer, att tillfrågas. Därmed har valet hamnat på att i huvudsak genomföra intervjuer med de svenska mejerier som redan har

¹⁸ Övriga organisationer och företag som har bidragit till det empiriska materialet förutom de mejerier som är aktuella med en lansering av lågprismjök; Arla Forum, ICA Kundkontakt, Svensk Mjök, Lidl's Kundtjänst, Skånemejerier och Norrmejerier.

lanserat en lågprismjolk och följaktligen är mitt upp i omställningen. Grundtanken har varit att på de aktuella mejerierna, få tillgång till en kontaktperson som antingen har en framträdande nyckelroll inom lanseringen eller som jobbar med marknadsfrågor. Möjligheten till denna kontakt är viktig då det gäller att få tillgång till så kvalitetsmässigt förankrad och aktuell information som möjligt och då syftet är att öka informationsvärdet samt skapa en grund för djupare och mer fullständig uppfattning om den företeelse som studeras (Holme & Solvang, 1997, 101). Dessa personer antas på goda grunder inneha kunskap gällande ämnet då de själva är delaktiga i den företeelse som studeras, av den orsaken kommer respondentintervjuer att genomföras med dessa aktörer (Holme & Solvang, 1997, 104).

Även branschorganisationen för mjölkproduktion har tillfrågats för att bidra till att ge examensarbetet en helhetsbild över det som håller på att förändras på mjölkmarknaden och inte bara ta del av information från mejeriernas egna perspektiv. Denna informantintervju har genomförts för att få tillgång till information som ligger utanför de direkta aktörerna i sammanhanget (Holme & Solvang, 1997, 104). Branschorganisationen ligger till viss del utanför den företeelsen som studeras, i den mening att de inte är organisationen som aktör i sig själv, som lanserar lågprismjolk. De kan därmed ses som en observatör, en inflytelserik och pådrivande part som utvecklar och förmedlar kunskap till mejerierna på den svenska marknaden.

3.2.2 Förstudie

För att erhålla en grundläggande förståelse för den svenska mjölkmarknaden har en förstudie genomförts med hjälp av Inger Myresten¹⁹ på branschorganisationen Svensk Mjolk. Syftet med studien var att inhämta information som under examensarbetets vidare gång kunde ligga som en stabil grund. Detta genom en erhållen uppfattning om hur den aktuella situationen i nuläget ser ut gällande mejerierna, deras geografiska uppdelning, konkurrens och samarbete. Även en fingervisning förvärvades gällande vilka mejerier som var aktuella med en lågprislansering och således kunde vara dagsaktuella att medverka i examensarbetets intervjuer.

Förstudien med Myresten genomfördes via telefon där ett intervjuunderlag redan innan samtalet hade överlämnats för att ge en uppfattning om frågornas karaktär och innehåll samt ge möjlighet till eftertanke hos intervjuobjektet (Se vidare bilaga 2, Intervjuunderlag). Denna förstudie har varit betydelsefull för att genom Myrestens svar bidragit till att frågorna i den övriga studien har kunnat preciseras på ett bättre sätt.

¹⁹ Inger Myresten arbetar som kommunikationschef på Svensk Mjolk (Pers. med., 2005).

3.2.3 Utformning och sammanställning av intervjuer

Efter förstudien som genomfördes med hjälp Myresten (Pers. med., 2005), utvecklades ett intervjuunderlag för fallstudier av mejerierna. På grund av att de aktuella mejerierna befinner sig i olika situationer, har olika intervjuunderlag arbetats fram för att kunna tillgodose just den specifika företeelsen (Se Bilaga 3-4, Intervjuunderlag). Flertalet av frågorna till mejerierna är av den karaktär, att de överlappade varandra för att kunna ge svar på de frågor som är av central betydelse och ge möjlighet att diskutera dessa ur flera olika perspektiv. Detta har gjorts medvetet för att återge en så korrekt bild av verkligheten och den pågående verksamheten som möjligt. Intervjufrågorna har utformats så att de är applicerade till den presenterade teorin om Porters fem marknadskrafter (Se avsnitt 2.1.1). Det vill säga att intervjuunderlaget är tematiserat, med respektive marknadskraft som övergripande diskussionsämne, där frågor gällande detta presenterades. För att ytterligare bygga ut intervjuunderlaget användes teorin om produktdifferentiering (Se avsnitt 2.1.4) som ännu ett övergripande ämne. Där berördes frågor gällande lågprismjölken, lanseringen och produktens särskiljning. Denna utformning av intervjuunderlagen valdes för att underlätta att sammanställningen skulle bli så strukturerad som möjligt, då sammanställning av kvalitativa intervjuer kan vara en tidskrävande process, då det insamlade materialet inte ligger i någon ordnad och systematiserad form (Holme & Solvang, 1997, 146).

3.3 Metoddiskussion

Nedan diskuteras tillförlitlighet och kvalitet i primärdata, följt av ett resonemang kring metodval och källkritik.

3.3.1 Kvalitet och tillförlitlighet i insamlad data

Kvalitativa metoder innefattar i princip inte den traditionella strikta uppdelningen i subjektivt och objektivt. Istället så betonas värdet av att den kvalitativa metoden kan ge tillgång till den rådande subjektiva verkligheten som den upplevs av dem som lever i den (Svensson & Starrin, 1996, 36). I detta fall bidrar denna metod till att det resultat som uppnåtts kan ses som tillförlitligt och sanningsenligt då den faktiska verkligheten ligger dem som tillfrågats mycket nära. Det är således den subjektiva synvinkeln som härmed önskas erhållas för att få en korrekt och kvalitetsmässigt rik bakgrundsbild till de kommande förändringarna.

Kvaliteten i insamlad data bör därigenom vara tillförlitlig, då urvalet av intervjuobjekt består av både representanter från branschorganisationer och representanter från mejerier. Detta resulterar i att insamlad data kan verifieras från olika källor då aktörerna alla är en del av den pågående förändringen som sker på mjölkmarknaden.

Pålitligheten, reliabiliteten, i den kvalitativa metoden har inte heller samma centrala plats som den har i den kvantitativa metoden. Detta för att syftet med de kvalitativa studierna är att skapa sig en bättre förståelse av vissa faktorer och då hamnar inte den statistiska representativiteten i fokus. Det som hamnar i fokus vid en kvalitativ studie, handlar mer om en studerad aktörs egna upplevelser och medvetenhet vilken bidrar till en mer nyanserad bild av den studerade företeelsen och kan ses som pålitlig källa (Holme & Solvang, 1997, 94). Problemet som i kvantitativa studier kan uppkomma gällande giltighet, validitet, är i de kvalitativa metoderna mycket mindre. I de kvalitativa undersökningarna finns en större närhet till det som studeras och trovärdigheten för det insamlade materialet ökar därmed (Holme & Solvang, 1997, 94).

3.3.2 Källkritik och avgränsningar i undersökningen

Den kritik som kan aktualiseras mot intervjukällorna, är den subjektivism som är gällande i den insamlade primärdatan från mejerierna. Detta kan tyckas vara en ensidig källa, men samtidigt handlar det om att få en förståelse för just den studerade företeelsen och vad kan vara mer rättvisande och verklighetsåtergivande i en studie, än att den återges av en i dagsläget agerande aktör. Utöver denna primära informationskälla har andra källor i största möjliga mån kompletterat och stärkt de material som framkommit i intervjuerna samt att det givit materialet en vidare transparens och verifiering.

Kritik kan också riktas mot den enbart valda kvalitativa metoden. Metodtriangulering är en ansats att föredra, vilket innebär en kombination av olika metodologiska ansatser. Det har varit önskvärt att i uppsatsen även kunnat ta hänsyn till en kvantitativ undersökning gällande konsumenters attityder till förändringen på mjölkmarknaden. Detta har valts bort på grund av tidsutrymmet som detta skulle ta i anspråk samt med den bedömningen att det ansågs vara betydligt mer intressant att längre fram se till konsumenternas då, faktiska konsumtionsmönster och till deras eventuella förändring gällande mjölkinköp (Se kapitel 8, Epilog).

Vad gäller intervjuerna, så har ett problem varit gällande i och med företeelsen på mjölkmarknadens känsliga natur. Branschorganisationen Svensk Mjök, ägs tillsammans av samtliga större mejerier i Sverige och verkar för den svenska mjölkproduktionen. Eftersom de svenska mejerierna alla är inbördes konkurrenter, så vore det oetiskt av kontaktpersonen på Svensk Mjök att göra marknadsbedömningar, delge organisationens reflektioner gällande konkurrens klimatet och diskutera prisnivåer eller strategier i jämförelse mejerierna emellan. Vid förstudien kunde det inte diskuteras på alla de områden som varit önskvärt, varvid de känsliga områdena ej berördes. Trots den sekretess som rådde över vissa frågor var förstudien till stor hjälp för examensarbetets fortsatta gång.

På liknande sätt har det även funnits konkurrensmässiga aspekter som tagits hänsyn till, i de intervjuer som genomfördes med respektive mejeri. Strategier som aktörerna i detta fall genomfört är av den kategorin att de kan ha konkurrenskänsligt innehåll, varvid detta ämne ej kunnat beröras mer ingående. Mejerierna har för övrigt mycket väl kunnat besvara de frågor som intervjuunderlaget innehöll på ett synnerligen intresseväckande och tydligt sätt. Önskvärt för examensarbetets innehåll, hade varit att även få ta del av Norrmejeriers perspektiv på konkurrensintensiteten på mjölkmarknaden. Detta hade kunnat bidra till en ytterligare substans av examensarbetet, då Norrmejerier valt att genomföra en prissänkning på sin premiummjölk i stället för att lansera ett lågprisalternativ. Detta mejeri har tyvärr meddelat att de ej kan medverka i en intervju, då det anses allt för konkurrenskänsligt att uttala sig i dessa frågor (Pers. med., Asplund, 2005).

4 Omdaning och ökad konkurrens

I och med att förändringen på mjölkmarknaden är i full gång följer här en nulägesanalys som ger en grundläggande illustration av hur marknaden ser ut för fallföretagen i nästkommande kapitel.

4.1 Nuläget på den svenska mjölkmarknaden

Mejeribranschen var tidigare starkt reglerad och skyddad av nationell styrning och den starka protektionismen inom jordbrukspolitiken (Jönsson, 2005, 30). På 1990- talet trädde den svenska livsmedelsbranschen in på den europeiska marknaden och de tidigare hindren för export mellan länder avskaffades och mjölkmarknaden omreglerades drastiskt (Jönsson, 2005, 53-54, 67). Den fria inre marknaden i EU innebar att Sveriges mejerier upplevde en allt starkare konkurrens på de regionala marknaderna²⁰, där de tidigare kunde vara helt dominerande. Det gällde för mejerierna att tackla denna konkurrens och anta nya former för produktion, marknadsföring och försäljning, för att överhuvudtaget kunna möta den nya ekonomin (Jönsson, 2005, 27). I dag har mejeribranschen allt fler inslag av internationell konkurrens och nya försäljningsmönster, då den genomsyras av total internationalisering och minskad statlig styrning.

De nödvändiga rationaliseringarna som genomfördes på grund av det stärkta konkurrensklimatet inom den svenska mejeriindustrin, har lett fram till att både mjölkbönder och mejerierna har minskat drastiskt i antal (Jönsson, 2005, 87). I dag utgörs mjölkproduktionen på den svenska marknaden till 99 procent av landets 7 största mejerier, vilka tillsammans ägs av Sveriges mjölkbönder. Den resterande delen av mjölkproduktion utgörs av mindre privata gårdsmejerier (www, Svensk Mjolk, 2, 25, 2005).

4.1.1 Samarbete och konkurrens

Mjölkmarknaden i Sverige, kan beskrivas ur ett konkurrensmässigt perspektiv då mejerierna är ett fåtal, mycket starka aktörer. För att en perfekt konkurrenssituation ska föreligga på en marknad, ska antalet säljare och köpare vara många och ingen enskild kan på egen hand påverka marknadspriset (Mankiw, 2004, 64). Aktörerna måste helt enkelt anpassa sig till det marknadspris som är gällande enligt vad som fastställts genom utbudet och efterfrågan. En monopolsituation å andra sidan, handlar om att de existerar en enda stark säljare som kan sätta sina egna priser på marknaden. Men sedan finns det de marknader som hamnar mittemellan dessa två ovan nämnda marknadssituationer, ett oligopol (Mankiw, 2004, 65).

²⁰ Denna konkurrens gällde alla slags mejeriprodukter och inte enbart mjölk (Jönsson, 2005, 27).

Mjölkmaknaden i Sverige bör fram till i dag, kunna beskrivas som ett oligopol. Detta för att marknadsstrukturen består av endast ett fåtal mejerier som kan erbjuda marknaden liknande eller identiska produkter (Mankiw, 2004, 346). Oligopolaktörer gör bäst i att samarbeta och egentligen agera som ett slags monopol med olika marknadssegment för att kunna hålla priset högre än vad det skulle ha legat om det rådde en perfekt marknad då antalet aktörer var fler och priset till konsumenterna fastställdes av utbudet och efterfrågan (Mankiw, 2004, 347).

De 7 mejerierna som i dagsläget står för den största delen av mjölkproduktion i Sverige är Arla Foods AB²¹, Falköpings Mejeri, Gefleortens Mejeriförening²², Gäsene Mejeriförening, Milko, Norrmejerier samt Skånemejerier (www, Svensk Mjolk, 2, 25, 2005). Förutom att de största verksamma mejerierna i Sverige är få, så bedriver den även ett samarbete sinsemellan trots den inbördes konkurrens som råder (Pers. med., Myresten, 2, 2005). Det finns bland annat samarbeten mellan mejerierna, gällande till exempel varumärket, Yoggi. Detta är möjligt för att mejerierna inte har en dominerande marknadsställning för yoghurtprodukter i Sverige (Pers. med., Myresten, 2, 2005). Det existerar också ett antal distributionsavtal mellan de stora mejerierna där de åtar sig att producera och distribuera vissa produkter åt varandra. Mejerierna har ursprungligen geografiskt segmenterat landet för de enskilda mejeriernas verksamhetsområden (Jönsson, 2005, 30). Inte för att de finns några avtal om att vart respektive mejeri får och ska vara verksam, utan det har mer varit en färskhetsaspekt som har lett till den geografiska uppdelningen då det framförallt gäller mjölk²³ (Pers. med., Myresten, 2, 2005). Mjolk är en färskvara och det har tätt sig praktiskt och lämpligt att mejerierna har en lokal koppling till sina verksamhetsområden. Lite annorlunda är det för övriga mejeriprodukter och specialprodukter som mer förekommande finns i andra geografiska segment än mejeriets huvudsakliga segment. Allt mer kan märkas att mejerierna går över dessa geografiska gränser och konkurrerar utanför sina hemmamarknader. Som exempel kan nämnas Skånemejerier, som under hösten 2005 marknadsför sin Skånska mjölk och grädde på andra marknader, längre norr över i landet (Pers. med., Myresten, 2, 2005).

4.1.2 Dagens utbud av svenska mjölkprodukter

Från att endast innehållit ett fåtal basvaror har de svenska mejeridiskarna kommit att bestå av produktvarianter i hundratals, som alla differentierats och anpassats för olika livsstilar och konsumenter (Jönsson, 2005, 16). Denna utveckling gäller också det enskilda livsmedlet, mjölk. Det ökade sortimentet behöver inte bara vara till fördel för mejerierna. Även om ett bredare utbud av mejeriprodukter innebär merförsäljning, kan också produkterna ta marknadsandelar från varandra (Jönsson, 2005, 52). Detta uppvägs ofta av att det anses

²¹ Arla Foods AB benämns härnäst som Arla.

²² Gefleortens Mejeriförening benämns härnäst som Gefleorten.

²³ Specialprodukter liksom Proviva från Skånemejeriet med flera, distribueras över alla geografiska områden i landet (Pers. med., Myresten, 2, 2005).

viktigt för mejerier och livsmedelsbutiker att de kan erbjuda den mjölken och de mejeriprodukter som konsumenterna efterfrågar, då cirka 14 procent av en normalbutiks omsättning kommer från mejeridisken²⁴ (Jönsson, 2005, 50, *Lilla boken om mejeri*, 1995). Nedan en orientering över vilka mjölkalternativ som finns på marknaden i nuläget, vilket för läsaren, bidrar till att få en konkurrensmässig bild över marknaden²⁵.

Först och främst finns premium mjölk²⁶ som är producerad i Sverige och erbjuder fyra olika fetthalter. Minimjölken har en fetthalt på mindre än 0.1 %, Lättmjölken en fetthalt på 0.5 %, Mellanmjölken en fetthalt på 1.5 % och slutligen Standardmjölken som har en fetthalt på 3 %. Utöver dessa finns det också ekologiska alternativ²⁷, låglaktosalternativ samt andra nischade mjölkprodukter, till exempel kaffemjölk, gammaldags mjölk och diverse naturella och smaksatta mjölkdrycker (www, Arla, 1, 2005; www, Gefleortens Mejeriförening, 1, 2005; www, Milko, 1, 2005).

Det finns möjlighet att även kunna uppbringa svensk mjölk i handeln som har en längre hållbarhet än den vanliga mjölken. Denna mjölk är från Arlas svenska bondgårdar och (www, Arla Forum, 2, 2005) och är så kallad, UHT-behandlad²⁸. Denna procedur gör att mjölken i stort sett har blivit steril och fått en längre hållbarhet än vanlig mjölk (www, Arla, 1, 2005). Fetthalten för denna mjölk är den samma som standardmjölken här i Sverige, dvs. 3 % och hållbarheten för denna typ av mjölk är 4 månader då den är öppen (Arla Forum, 2, 2005). Efter att förpackningen öppnats råder samma hållbarhet som för vanlig mjölk, det vill säga 4-5 dagar om den förvaras i kylskåp (www, Arla, 2, 2005). UHT-mjölken behöver inte förvaras i kylskåp då den är öppen, utan kan förvaras i rumstemperatur tills den öppnas.

4.1.3 Dagligvarumarknaden - ökat tryck från lågpriskedjorna

Den svenska livsmedelsmarknaden domineras till allra största del utav tre stora aktörer, ICA, Coop Norden²⁹ och Axfoodkoncernen³⁰ (Konkurrensverket, 2004, 2, 8). ICA är den i särklass

²⁴ I denna omsättning är inte ost och ägg inräknade (Jönsson, 2005, 50).

²⁵ Mjölkalternativen gäller för samtliga geografiska områden i Sverige med undantag för namnet på det lokala verksamma mejeriet som distribuerar den vanliga mjölken som i detta fall är Arla.

²⁶ Denna mjölk kan förekomma med geografiska uppdelningar mellan mejerierna eller som tidigare nämnt Skånemejeriers mjölk på andra geografiska marknader exempelvis där Arla är huvudleverantör.

²⁷ Den ekologiska mjölken står för tio till elva procent av mjölkförsäljningen i butik (Pers. med., Myresten, 2, 2005).

²⁸ UHT= Ultra High Temperature. Detta innebär att mjölken först högpastöriseras och därefter injiceras het ånga i mjölken under ett par sekunder. Sedan kyls mjölken snabbt ned och förpackas i aseptiska förpackningar (www, Arla, 1, 2005).

²⁹ I Sverige driver Coop Norden: Coop Extra, Coop Forum, Coop Konsum och Coop Nära (www, Coop, 2005).

³⁰ I Axfoodkoncernen ingår bland annat Hemköp, Willy's och Willy's Hemma (Konkurrensverket, 2004, 2, 9).

största aktören på marknaden, med en marknadsandel på 38 procent. Coop och Axfood har respektive 18 procent av marknaden (Konkurrensverket, 2004, 2, 11). Under de två senaste åren har konkurrensen stärkts på den svenska dagligvarumarknaden i och med etableringen av lågprisbutikerna Netto och Lidl, vilka tillsammans innehar marginella marknadsandelar på två procent (Konkurrensverket, 2004, 2, 12). I och med etableringen av dessa butiker har befintliga aktörer utsatts för en starkare lågpriskonkurrens än tidigare, då Netto och Lidls sortiment domineras av egna märkesvaror, EMV (Konkurrensverket, 2004, 2, 27). Detta har inneburit att de större kedjorna i Sverige allt mer satsar på EMV för att kunna möta konkurrensen. Konkurrensverket anser att det internationella inslaget på marknaden är positivt för konkurrensen och i slutändan även för konsumenterna då de kan gynnas med lägre livsmedelspriser³¹ (Konkurrensverket, 2004, 2, 4). Konkurrensverket menar vidare att alternativa distributionsformer, vid sidan av de traditionella livsmedelsbutikerna, är viktiga för att säkerställa ett varierat och mångfacetterat utbud (Konkurrensverket, 2004, 2, 27). Det politiska trycket i frågan om livsmedelspriserna har också hårdnat i och med importtrycket och det förespråkas prissänkningar då livsmedelspriserna i Sverige under flera år anses höga jämförelsevis med andra länder i Europa (Pers. med., Myresten, 2, 2005).

Den utländska konkurrensen har gett upphov till att det i dag finns utländsk producerad mjölk att köpa på den svenska marknaden, med ursprung i Tyskland. Det är tyska lågpriskedjan, Lidl, som saluför denna mjölk sedan etableringen på den svenska marknaden 2003 (Jönsson, 2005, 57). Den tyska detaljhandelskedjan gjorde flertalet försök att få köpa mjölk från de svenska mejerierna och sälja under kedjans EMV (Jönsson, 2005, 115). De svenska mejerierna avböjde, med rädslan att få samma situation som i Tyskland, där nästan all mjölk säljs under butikskedjornas egna varumärken. Lidl fick inte fäste hos de svenska mejerierna och importerar och säljer en tysk mjölk. Mjölken erbjuder konsumenterna tre olika fetthalter, från 0.5 % till 3 % och har då även en samstämmig hållbarhetstid med den befintliga svenskproducerade mjölken. Den tyska mjölken som säljs på Lidl kan inte erbjuda ett minimjölksalternativ (Pers. med., Lidls kundtjänst, 1, 2005). Butikskedjan tillhandhåller även UHT-alternativ på mjölk med fetthalten 1,5 % och 3 % (Lidl, 2005).

Att utländska aktörer agerar på den svenska marknaden får som sagt konsekvenser och nu har en av livsmedelsmarknadens största aktör tagit upp kampen mot lågpriskedjorna, gällande mjölkens volymandelar. ICA är den första livsmedelskedjan som lanserat ett lågprisalternativ under sitt eget märke, Euro Shopper (Pers. med., ICA's Kundkontakt, 1, 2005). I första hand önskades ett svenskt mejeri till leverantör, liksom i fallet med Lidl, men ingen av Sveriges största mejerier var intresserad och slutligen valdes en leverantör i Tjeckien, då de levde upp till de ställda kvalitetskraven som ICA ställde samt att de gav det bästa priset (www, ICA, 1, 2005). Denna mjölk som är producerad i Tjeckien för ICA, håller en lite lägre prisnivå än den svenska premiummjölken. Den har en betydligt längre hållbarhet, hela 120 dagar, genom UHT-behandling, givet att den är oöppnad och den behöver då inte stå i kyla (Pers. med.,

³¹ Se Bilaga 5 för att få en uppfattning om hur prisnivån för hur de befintliga mjölkalternativen ser ut.

ICA's Kundkontakt, 1, 2005). Enligt Lisbeth Kohls, som är chef för Kund & Kvalitet på ICA AB, är denna mjölk tänkt att fungera som ett komplement till premiummjölken, vilken i nödfall kan tas till av konsumenterna (TV, Kohls, 2005). Meningen är inte att den ska ersätta den svenska mjölken, för det har den inte tagits fram för då den t.ex. inte är D- vitaminberikad som premiummjölken är. Mjölken ska för kunderna bara fungera som ett alternativ till den befintliga mjölken, för de är dem som väljer i slutänden och faller utslaget (TV, Kohls, 2005).

4.1.4 Mjolkproduktion i Sverige

Ansvar för kvalitet och livsmedelssäkerhet, liksom näring och hälsa är en naturlig del av ett livsmedelsföretags vardag, detta gäller även mejerierna (Arlas Årsredovisning, 2003/2004, 20.). Att kunna kommunicera trygghet och säkerhet har blivit allt viktigare inom livsmedelsindustrin men även för mejeriföretagen vilka fortfarande har ett relativt gott rykte som trygga och pålitliga (Jönsson, 2005, 77). Mejerierna uppfattas i allmänhet, till skillnad från många andra livsmedelsföretag, som trovärdiga då de säger att de har nyttiga och bra produkter (Jönsson, 2005, 113). Att kunna förmedla en trygghet till konsumenterna handlar inte bara om den slutliga mjölkprodukten. Det handlar om att påvisa kvalitet, säkerhet och transparens genom hela produktionskedjan, från ko till mjölkhyllan. Detta för att konsumenterna ska känna trygghet till produkterna. I Sverige kan konsumenterna lita på mejeriföretagen, då de kvalitets- och miljökrav som ställs på mejerier genom internationella certifieringsprogram redan är uppfyllda. Detta har för svenska bönder en mycket stor konkurrensfördel eftersom mejerierna ligger långt fram i utvecklingen (Ingvarsson, 2004, 2, 28). Sverige har till att börja med en djurhälsa i världsklass och till det ett miljömässigt värnande om naturen och arbetar för ett bevarande av de öppna landskapen (Pers. med., Myresten, 2, 2005). Om det inte skulle finnas någon svensk mjölkproduktion skulle det inte heller finnas några kor som gick ute och betade. Detta skulle resultera i att alla hagar och betesmarker inom kort skulle växa igen med en massa sly och Sveriges öppna landskap skulle försvinna (Arla Forum, 1, 2005).

Mjolkbehandlingen i mejerierna har en hög kvalitet och den omfattar vidsträckt råvarukoll, separering, standardisering, homogenisering, pastörisering och vitaminering innan den nås av konsumenterna ute i livsmedelsbutikerna (www, Mjolkfrämjandet, 3, 2005). *Råvarukollen* innebär att prover tas för att kunna kontrollera mjölkråvarans kvalitet och sammansättning, till exempel, bakteriehalt, lukt, smak och fett- och proteinhalt. *Separering och standardisering* sker då mjölken kommer in till mejeriet och då innehar en fetthalt på 4,3 %. Den separeras i skummjolk och grädde varefter den standardiseras genom att grädde och skummjölken återblandas i lagom portioner till lätt-, mellan- och standardmjolk. Minimjölken innehåller en fetthalt på mindre än 0,1 % och standardiseras därför inte. *Homogenisering* görs på den största delen av den konsumtionsmjolk som kan köpas i livsmedelsbutikerna. Det är en process som innebär att fett i mjölken finfördelas för att hindras från att flyta upp till ytan som grädde. Detta resulterar i att mjölken får en fylligare smak. *Pastörisering* görs för

att ge mjölken en hållbarhet samtidigt som de eliminerar produktförstörande bakterier och mikroorganismer. Genom det förhindras att sjukdomar sprids genom mjölkprodukterna. Pastöriseringen kan göras vid olika temperaturer. Premiummjölk upphettas till 72-76 grader i 15 sekunder medan högpastöriserad (UHT), mjölk upphettas till 140 grader i 2-5 sekunder. Mjölken får genom den sistnämnda processen en längre hållbarhet och förpackas sedan aseptiskt i speciella förpackningar (www, Mjolkfrämjandet, 3, 2005). *Vitaminering* är det som bland annat skiljer den svenska mjölken från den importerade mjölken som kan köpas från Lidl och ICA, då den inte är vitaminiserad på samma sätt som i Sverige. Ju lägre fetthalt som mjölken innehar, desto lägre är också innehållet av A- och D-vitaminer, då vitaminerna försvinner med fett. På inrådan av myndigheterna³², så berikar mejerierna därför mellan-, lätt-, och minimjölk med dessa vitaminer vilka är naturidentiska och tillförda lösta i majsolja (www, Mjolkfrämjandet, 3, 2005) Vitaminiseringen innebär att till exempel att den svenska minimjölken ger lika mycket näring som standardmjölken men innehåller färre kalorier.

4.1.5 Konsumenternas kriterier vid köp av mjölk

I en undersökning som LUI³³ Marknadsinformation AB har genomfört på uppdrag av Svensk Mjolk³⁴ så har allmänhetens inställning till den svenska mjölken följts upp. Denna undersökning är riksrepresentativ, vilket innebär att ett representativt befolkningsunderlag i åldrarna 16 till 74 år deltagit. I undersökningen tillfrågades 440 personer totalt (Pers. med., Myresten, 2, 2005). En utav frågorna handlade om konsumenternas kriterier vid köp av mjölk. För att kunna belysa konsumenternas förväntningar och krav när det gäller denna fråga så ombads respondenterna att värdesätta tolv stycken kriterier. Bedömningen gjordes utifrån en tiogradig skala som sedan viktades för att ge ett överskådligt resultat (LUI, 2003). Av undersökningen framgick att det fanns en rad olika kriterier som för konsumenterna spelade in vid köpvalet av mjölk. Det kriterium som blev högst graderad av de tolv alternativen³⁵, var att mjölken skulle vara färsk och se fräsch ut, följt av att det skulle tilltala konsumentens smak. På tredje plats hamnade kriterier att mjölken skulle vara svensk och först på nionde plats rankades kriteriet att mjölken ska ha ett lågt pris. På tionde plats hamnade kriteriet att mjölken skulle inneha rätt varumärke, följt av att mjölken var närproducerad på elfte plats.

³² Vitaminisering av mjölk rekommenderas av Livsmedelsverket och Folkhälsoinstitutet (www, Mjolkfrämjandet, 3, 2005).

³³ LUI= Livsmedel Undersökningar Insikt, (www, LUI, 2005).

³⁴ Svensk Mjolk beställde undersökningen av LUI och har genomförts av Temo (Pers. med., Myresten, 2, 2005).

³⁵ Gradering av de tolv kriterierna i sin helhet; 1. se fräsch & färskt ut, 2. tilltala konsumentens smak, 3. är svenskt, 4. vara en nyttig produkt, 5. miljövänlig förpackning, 6. att mjölken kommer från gårdar som arbetar för öppna landskap, 7. att fetthalten är låg, 8. att mjölken kommer från gårdar som arbetar för ett biologiskt mångfald, 9. lågt pris, 10. rätt varumärke, 11. närproducerat, 12. ekologiskt framställt (LUI, 2003).

I en annan undersökning från LUI³⁶ framgår att konsumenterna i Sverige värdesätter att maten och produkterna de köper är svenska och lokalt producerade (www, SJV, 2005). Undersökningen förmedlar också att det finns en viss betalningsvilja hos konsumenterna för en svenskhet hos produkterna (www, SJV, 2005).

³⁶ LUI Marknadsinformation AB har i rapporten ”Matens Kvalitet” frågat konsumenterna vilka hinder de funnit för att bedöma livsmedels produktionskvalitet. Rapporten är baserad på en Temoundersökning och beställd på uppdrag av Centrum för tillämpad näringslära, Sveriges Konsumentråd, Svenska Naturskyddsföreningen och Svenskt Sigill (www, SJV, 2005).

5 Mejeriernas perspektiv på marknaden

I detta kapitel presenteras det insamlade material som erhållits genom intervjuer med kontaktpersoner på tre av Sveriges största mejerier. De aktuella mejerierna är Gefleortens Mejeriförening, Milko och Arla³⁷. Dessa tre mejerier är alla aktuella med lansering av svensk lågprismjolk.

5.1 Intervju med Ove Alm på Gefleortens Mejeriförening

Ove Alm arbetar som marknadschef på Gefleortens Mejeriförening, som tillsammans med Milko är aktuell med ett gemensamt samarbete med produktionen av lågprismjolk.

5.1.1 Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

Konkurrens klimatet som på senare år har stärkt marknaden beror till viss del av att den geografiska uppdelning som Sverige haft, har förändrats. Ove Alm hänvisar till att uppdelningen av mejeriernas verksamhetsområden är historiska och går långt tillbaka i tiden. Mejerierna samlade en gång i tiden ihop de lokala bönderna, vilka sedan bildade ekonomiska föreningar för att bedriva en lokal mjölkproduktion. Från början var det så att de bönder som verkade på mjölkgårdar i de lokala områdena också skulle försörja dessa områden med dess mejeriprodukter. Detta ursprungliga tankesätt finns kvar än idag, men det har skett en mängd fusioner och de yttre gränserna har vidgats (Pers. med., Alm, 2005). I nuläget finns det inga formella hinder för mejerier att sälja sina produkter på andra regionbestämda marknader än den lokala och konkurrensen emellan mejerierna har därmed skärpts menar Alm. Som det ser ut nu så säljer de största mejerierna sin egna lokalt producerade mjölk på sin hemmamarknad, men agerar också i andra delar av landet (Pers. med., Alm, 2005).

5.1.2 Konkurrensstryck från nya aktörer

Förutom de mejerier som i dagsläget har verkställt strategier med lågprisalternativ, tror Alm att även de övriga mejerierna³⁸ kommer att följa efter. Alm påpekar att det just nu är mycket som händer på marknaden och de mejerier som ännu inte har genomfört någon lansering av

³⁷ De övriga mejerierna genomför i dagsläget inga kända strategier för att stärka sin position på marknaden. Och Skånemejerier tar avstånd från lansering av lågprismjolk. Mejeriet kommer däremot att genomföra andra marknadsåtgärder för att möta den ökade konkurrensen på mjölkmarknaden, liksom Norrmejeriers prissänkning på deras mellanmjölk (Pers. med., Myresten, 2005)

³⁸ Ove Alm tror att övriga mejerier som kommer att agera i denna fråga; Gäsene Mejeriförening, Falköpings Mejeri samt Skånemejerier (Pers. med., Alm, 2005).

lågprismjolk, heller inte ska uteslutas agera gällande denna fråga i nuläget. Detta för att de med all sannolikhet kommer att vilja följa den utveckling som sker på marknaden. Alm menar vidare att de enskilda mejerierna inte vill att dess konkurrenter ska få allt för stort fäste och erhålla för stora marknadsandelar på bekostnad av deras egna andelar.

Ove Alm tror med all säkerhet att konkurrensen på den svenska mjölkmarknaden kommer att stärkas genom inträde av fler aktörer i framtiden. Emellertid kommer troligtvis inte de svenska aktörerna att utökas, då den svenska mjölkens hållbarhet innebär begränsningar och problem i och med färskheten (Pers. med., Alm, 2005). Det finns i nuläget ett flertal svenska aktörer på marknaden och så länge som Sveriges befolkning har preferenser för färsk mjölk kommer inte svenska aktörer att utöka med andra utländska mjölkalternativ. Däremot menar Alm, att man får se vad den här utvecklingen leder till, i och med framväxten av ESL-mjolk³⁹. Däremot så anser Alm att det finns stora möjligheter att ytterligare utländska aktörer mycket väl kan inträda på den svenska mjölkmarknaden och samtidigt tydliggör han än en gång att det är mycket som händer på den här marknaden just nu.

5.1.3 Substituttrycket

När det gäller de substitut på mjölk som erbjuds konsumenterna på marknaden, finns bland annat den utländska mjölken som Lidl har att erbjuda. Alm menar att Lidl inte direkt är någon storsäljare på specifikt mjölk, då han uppskattar att lågpriskedjan endast har tagit en marginell andel av deras mjölkförsäljning i anspråk, uppskattningsvis cirka en halv procentenhet. Visserligen hör Lidl till en av Gefleortens konkurrenter, men Alm påpekar samtidigt att de inte utgör en särskilt stor sådan. Gefleorten har förvisso tidigare sålt den mjölkvolym som nu Lidl har tagit över, men volymen i fråga är ingen våldsamt mängd. Mejeriet har med andra ord ingen direkt bestämd uppfattning om hur stora marknadsandelar och volymer som förlorats (Pers. med., Alm, 2005). Om det hade varit fallet, att Lidl hade utgjort ett större konkurrensshot, så hade dessa volymer och marknadsandelar naturligtvis mätts mer noggrant, säger Alm. Men det är också skiftande mellan orter där Gefleorten och Lidl är verksamma. I Gävle finns det till exempel en Lidlbutik, i Sandviken finns det ytterligare en och i Tierp finns det också en Lidlbutik. Alm menar att mjölkförsäljningen inom dessa områden, har utvecklats olika sedan Lidls etablering på marknaden.

Alm anser vidare att Euro Shopper-mjölken som ICA har lanserat, inte heller kommer att ta något större anspråk av deras befintliga marknadsandelar. Alm menar därmed att då det gäller dessa UHT-alternativ på mjölk, som alltid har en kokt smak på den färdiga produkten. Det är följaktligen ingen produkt som vi svenskar slår upp i ett glas och dricker, utan fungerar som

³⁹ ESL = Extended Shelf Life är en teknik som möjliggör att produkter får utökad hållbarhet (www, Tetra Pak, 1, 2005). Till skillnad mot UHT-behandling så erhåller ESL-mjölken inte den kokta bismaken efter pastöriseringen vid hög temperatur (Pers. med., Alm, 2005).

en mjölk som inte behöver förvaras i kylskåpet, men kan tas fram när den behövs, säger Alm. *”I nuläget är inte UHT- mjölken det stora problemet, då vi svenskar är så präglade av färsk mjölk,”* fortsätter han. UHT-mjölken är inget som vi skulle få för oss att dricka till vardags i stället för premiummjölk, menar Alm, då svenskar är vana att dricka det färska mjölkalternativet. I stället är det ESL-mjölken som bör ses som ett större hot, som Arlas nyligen lanserade lågprisalternativ, Klöver, är ett exempel på (Pers. med., Alm, 2005).

5.1.4 Kundernas och leverantörernas styrka

Ove Alm säger att Gefleorten inte har känt av någon efterfrågan hos konsumenterna efter ett lågprisalternativ på mjölk. Inte heller säger han sig ha märkt av någon efterfrågan från handeln heller gällande lågprisalternativ på svensk mjölk. Han påpekar att denna debatt över huvudtaget inte förekommer i nuläget, då priset inte är ett aktuellt ämne i frågan.

”Prisnivån på mjölk har i flera år varit oförändrad och i de undersökningar som gjorts så visar det på att konsumenter tycker att den svenska mjölken är en väldigt prisvärd produkt.”

(Pers. med., Alm, 2005)

Konsumenterna ser inte prisnivån som det primära kriteriet i valet då de köper mjölk, utan det finns helt andra kriterier som styr vid konsumenternas köp, menar Ove Alm.

Vad gäller ursprunget på de lågprisalternativ som Gefleorten lanserat, kommer mjölken från samma mjölkgårdar och produceras i samma mejeri som premiummjölk (Pers. med., Alm, 2005). I detta fall är Gefleortens lågprismjölk identiskt med ett annat mejeris lågprismjölk, nämligen Milko. Alm berättar att de köper den färdiga mjölkprodukten från detta mejeri och mjölken är således ett resultat av ett samarbete mejerierna emellan. Det kan ses som en fördel för konsumenten och en styrka för mejeriet, att mjölkråvaran är identisk och av samma kvalitet som den som används till premiummjölken men i detta fall kommer mjölken från Milkos mjölkgårdar istället för Gefleortens. För det enda egentliga som sedan skiljer de olika mjölkalternativen åt, är själva behandlingen. En stor skillnad enligt Alm är den smakmässiga skillnaden, då lågprisalternativet i och med högpastöriseringen helt enkelt får en annan karaktär.

5.1.5 Produktdifferentiering

Arla hade många förklaringar till varför de lanserade den här typen av lågprismjölk, meddelar Ove Alm. Den starkaste angavs vara att Arla ville hindra de utländska aktörerna för att få fäste på den svenska marknaden med den importerade mjölken, och därmed bidra till försämrade marknadsandelarna för de svenska mejerierna. Gefleortens lågprisalternativ till deras premiummjölk har sedan vecka 41, hösten 2005, funnits ute för försäljning på

marknaden. Något vedertaget bakomliggande incitament till lanseringen kan Alm däremot inte ange. Det existerade ingen direkt efterfrågan från konsumenterna och lanseringen är egentligen bara av den orsaken, att den ska hindra Arla att få för stort fäste på marknaden (Pers. med., Alm, 2005). Lanseringen är följaktligen endast en ren konkurrensåtgärd som syftar till att stärka Gefleortens position på marknaden. Lågprisalternativet medför egentligen inte heller några direkta konsumentfördelar, menar Alm, bortsett från att det erbjuder konsumenterna en lite längre hållbarhet på mjölken.

Det lågprisalternativ som Gefleorten saluför är ett mellanmjölksalternativ, med en fetthalt på 1,5 %. Mjölken säljs under namnet ”Mellanmjölk från svenska gårdar” och dess mjölkförpackning har ingen logotyp som kan förknippa den med Gefleorten (Pers. med., Alm, 2005). Däremot så finns det en konsumentkontakt tryckt på förpackningen, vilken av ovannämnda anledningar går till Milko. Detta för att Gefleorten egentligen inte vill bli förknippade med lågprismjölk, det är inte deras grej, anser Ove Alm, då han tydliggör att det inte ligger något intresse i att det ska vara Gefleortens lågprismjölk. Alm påpekar att mejeriet har tvingats till att ta fram detta lågprisalternativ i ren konkurrensåtgärd, men det är Gefleortens premiummjölk som är deras huvudsakliga verksamhet och det är den som mejeriet i första hand kommer att jobba mer med framöver.

Vad gäller lågprismjölkens möjlighet att säljas till ett billigare pris, så handlar det till stor del om att mjölken förpackas i betydligt billigare förpackningar. Varje enskild förpackning blir mycket billigare i och med den sparsmakade dekoren. Det läggs inte ner några marknadsföringskostnader på lågprismjölk, inga sådana kostnader över huvudtaget (Pers. med., Alm, 2005). Alla dessa faktorer påverkar förstås priset på den slutliga produkten i butik, förklarar Ove Alm. I vinstgivande syfte för mejeriets räkning, är denna mjölk inte alls tänkt att verka, utan ses bara som ett sätt att motverka Arlas utbredning på marknaden säger Alm. I och med att mjölken köps in från ett annat mejeri, kommer Gefleorten därmed inte heller att ha möjlighet till samma kalkyl som med premiummjölken (Pers. med., Alm, 2005). Gefleorten ägnar sig i nuläget med arbetet att lyfta premiummjölken, detta för att påvisa de skillnader som en färsk, lokalproducerad mjölk innehar. Alm berättar att de kommer att arbeta med en massiv kampanj, vilket de även gjort tidigare, där de lyfter fram de lokala bönderna och berättar om deras vardag och försöker ge konsumenterna en insikt i verksamheten. Kampanjen syftar till att konsumenten ska känna igen sig och få känsla för närproducerad mjölk, då kampanjen i mångt och mycket handlar om värme, närhet och kärlek (Pers. med., Alm, 2005). Budskapet kommer Gefleorten att förstärka och accelerera i kommunikationen, genom annonser, stortavlor och tevereklam. ”*Det finns så många värden i dag i den lokala mjölken*”, menar Alm och tror inte alls att deras lågprisalternativ kommer att vinna marknadsandelar på bekostnad av deras befintliga premiummjölk. Han säger att Gefleortens Mejeriförening har känt av vilka preferenser som finns gällande mjölk, från både konsumenterna och handeln, och med säkerhet säger han att den trygga varan och den lokala förankringen är stor.

5.2 Intervju med Christina Wennerbo på Milko

Christina Wennerbo arbetar som produktchef på Milko i Östersund, vilket är ytterligare ett mejeri i Sverige som tar till nya strategier för att stärka sin position på marknaden.

5.2.1 Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

Christina Wennerbo berättar att det finns vissa distributionsavtal mejerierna emellan, däribland FRAS⁴⁰, där man som mejeri åtar sig att distribuera vissa produkter åt varandra samt ett upplåtande av plats på kyllager vid mejerierna. Wennerbo anser att det blir allt vanligare att mejerier verkar på sekundärmarknader jämfört med att endast koncentrera sig på sin primärmarknad i det lokala verksamhetsområdet. *”Ju mer konkurrens man får på den geografiska marknaden, dom förlusterna man gör där, måste man ta ju igen någon annanstans – och då är ju rikslansering ett alternativ,”* tydliggör Wennerbo. Hon menar vidare att mejerier kan slåss mycket hårt för att bevara de geografiska gränserna, men med det fria flödet av media och information om produkter som deras konkurrenter har, så vänjer konsumenterna sig ganska fort vid produkter från andra håll och efterfrågar dessa (Pers. med., Wennerbo, 2005).

5.2.2 Konkurrenstryck från nya aktörer

Etableringen av lågpriskedjan Lidl, är enligt Wennerbo en välkommen konkurrent. Hon menar att det är tack vare dessa konkurrenter som det ges förnyade argument till att verkligen arbeta för att lyfta fram de lokalproducerade produkterna. Konkurrensen har bidragit till att mejerierna kan lyfta sina värden på ett annat och mycket lättare sätt. Det som förr var självklart för de verksamma mejerierna och också självklart för konsumenterna var just svensk mjölk från gårdar i närheten (Pers. med., Wennerbo, 2005). Lågpriskedjorna och deras EMV med importerad mjölk är ett fenomen som i slutändan drabbar mjölkbönderna. Det är det som Milko hela tiden försöker att jobba emot, att det inte ska ge något avkall på deras avräkningspris (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo uttrycker vidare att Milko inte direkt har förlorat några marknadsandelar till förmån för Lidl, men däremot talar hon om att de har förlorat vissa volymer till butikskedjan, men inga markanta sådana anser hon.

Christina Wennerbo tror med all säkerhet att det kommer att träda in fler aktörer på den svenska mjölkmarknaden, kanske då främst utländska aktörer. *”Det finns ett mjölköverskott ute i Europa, och det måste göras av någonstans. Kan man inte göra av det på sin*

⁴⁰ FRAS; Framtida Riksdistribution av Specialsortiment. Mejerierna äger gemensamt en informationsväxel, ”hub”, genom bolaget FRAS Integrations AB, där all information om specialsortiment hanteras (Pers. med., Wennerbo, 2005).

hemmamarknad, kommer man att rikta blickarna mot något annat land” (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo poängterar än en gång att hon tror att det kommer att dyka upp fler aktörer, och när det gäller de svenska aktörerna så tror hon att det finns möjlighet att det kan dyka upp fler småmejerier och gårdsmejerier. Hon tror även att det kommer att etableras nya aktörer som specialiserar sig på någonting, där Wennerbo ger Wapnö Mejeri⁴¹ som exempel. Gällande andra mejeriers agerande i denna fråga, vilka ännu inte genomfört någon strategi för att stärka sin position på marknaden, är Wennerbo osäker. Hon tror vidare att det kommer att bli många olika inriktningar för svenska mejerier i deras strategi att stärka sin position på marknaden i ett allt mer hårdnande konkurrens klimat. Några kanske kommer att jobba hårdare mot hälsa och några kommer kanske eventuellt att jobba hårdare mot ekologiska produkter eller premiummjölk och berikningar (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo bedömer att mejerierna troligtvis kommer att försöka att nischa sig för att stärka sin position, men hon tror inte heller att de kommer att gå på en lågprisstrategi.

5.2.3 Substituttrycket

Euro Shopper-mjölken som ICA lanserat, säger sig Wennerbo inte märka några stora konkurrensverkningar av. *”Det är ju en väldigt annorlunda mjölk, mot våran vanliga färska mjölk”*, då Wennerbo anser att UHT-mjölk inte är någon mjölk som har några smakmässiga fördelar. Det hela beror på framställningen i och med högpastöriseringen fortsätter Wennerbo⁴². UHT-mjölken erhåller en betydligt längre hållbarhet än ESL-mjölken, men genom detta får den färdiga produkten också en kokt bismak (Pers. med., Wennerbo, 2005).

Förhoppningarna hos Milko att vinna tillbaka de förlorade volymer som de tappat, är positiva genom den lansering av lågprismjölk som nu genomförts. Det är med det motivet som mjölken överhuvudtaget har kommit ut på marknaden och blivit verklighet (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo tycker att produktionsutvecklingen varit positiv och anser att *”Det är en bra mjölk som blev väldigt god”*. Mjölken kommer att säljas på Milkos lokala verksamhetsområde, men även på Gefleortens område i och med det samarbete som de två mejerierna bedriver tillsammans (Pers. med., Wennerbo, 2005).

Orsaken till att Milko från första början har lanserat ett lågprisalternativ är på grund av Arla, vilken är en stor aktör på marknaden och en av Milkos konkurrenter menar Wennerbo. *”Arla*

⁴¹ Wapnö Mejeri är ett gårdsmejeri, där all mjölk som används i produktion enbart kommer från gårdens djur som alltid går fria. Närheten mellan korna och gårdens mejeri leder till färskare produkter, utan mellanhänder och långa transporter (www, Wapnö Mejeri, 1, 2005).

⁴² ESL-mjölken högpastöriseras i 120 grader i 2,7 sekunder vilket medför att den håller längre och den får inte en bismak på den färdiga produkten. UHT-mjölken, däremot, är en produkt som högpastöriseras i 145 grader i 4,5 sekunder. Premiummjölk lågpastöriseras i minst 15 sekunder i en temperatur av 72-76 grader (www, Mjolkfrämjandet, 4, 2005; Pers. med., Wennerbo, 2005).

kom med lågprismjölken, och då var vi tvungna att svara på något sätt.” Arlas Klövermjölk finns i dag inom Milkos verksamhetsområde och då genom Axfoodkedjan berättar Wennerbo. ICA och Coop vill bevara de lokala mejerierna och har därför tagit in Milkos lågprismjölk istället för Arlas Klövermjölk på deras område. Hon menar vidare att de enskilda butikerna kan välja vilken lågprismjölk de vill ta in i sortimentet och vissa har då också tagit in båda för att erbjuda alternativ till konsumenten (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo berättar att det finns de butiker som är lojala mot Milko och ser mer värde med att bevara produktionen i länen.

5.2.4 Kundernas och leverantörernas styrka

Wennerbo säger att Milko inte alls har märkt av någon efterfrågan på lågprismjölk från konsumenternas sida, däremot anser hon att de har märkt av denna efterfrågan från handeln. Detta för att de vill kunna erbjuda sina konsumenter ett lokalproducerat alternativ på lågprismjölk (Pers. med., Wennerbo, 2005). Hon förtydligar att lågprislanseringen inte alls är konsumentdriven, utan att det främst är ett resultat efter påtryckningar från handeln och de andra konkurrenternas agerande. Det som Milko vill erbjuda sina konsumenter med lågprismjölken, är ett tillhandahållande av ett alternativ till Arlas Klövermjölk och som i Milkos fall är lokalproducerad. Den är från mejeriets mjölgårdar i Dalarna och Värmland och Wennerbo anser att den smakar mycket bra (Pers. med., Wennerbo, 2005).

Mjölkråvaran till Milkos, och följaktligen också Gefleortens, lågprismjölk kommer från Milkos mjölgårdar och produceras i deras mejeri. Det som skiljer denna mjölk från premiummjölken är själva ESL-behandlingen och att de endast tillverkar den i ett utav sina mejerier, Grådö⁴³ i Hedemora (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo klargör att Milko anser att det är mycket viktigt med vitaminiseringen av mjölken, vilken därför görs på precis samma sätt som med premiummjölken och följer därmed också de angivna rekommendationerna från Livsmedelsverket.

Lågprismjölken prissätts inte av mejerierna utan detta görs ute i butik, men Wennerbo menar att literpriset kommer att ligga mellan femtio och åttio öre billigare än premiummjölk. Orsakerna till att detta är möjligt beror bland annat på att när man gör genomför produktionsprocessen så kan man köra en längre produktionsserie, vilket gör att det blir billigare per liter att tillverka den. I och med att mjölken också håller längre, möjliggörs att de kan producera den färre gånger i veckan, jämfört med premiummjölk som produceras varje dag (Pers. med., Wennerbo, 2005). Detta bidrar till att mjölken kan säljas billigare samtidigt som emballagekostnaderna också är kraftigt neddragna. Förpackningen är bara svart och vit och den kan samköras med andra förpackningar som Milko har då färgerna är de befintliga. Wennerbo medger att lågprismjölken kommer att innebära mycket mindre marginaler för Milko, vilket de är fullt medvetna om.

⁴³ Milko har fem tillverkningsorter i landet, varav Grådö är en av dessa (www, Milko, 3, 2005).

5.2.5 Produktdifferentiering

På frågan gällande, bakomliggande incitament till Milkos lansering av lågprismjölken, svarar Wennerbo kort och gott; Arlas Klövermjölk. Hon säger att mjölken är ett fantastiskt livsmedel, och hon förstår inte varför mjölken nedprioriterats genom att från första början erbjuda marknaden ett lågprisalternativ. Denna utveckling är för Wennerbo lite märklig (Pers. med., Wennerbo, 2005). Milko hade planer på att lansera sin lågprismjölk under vecka 45, men tjuvstartade enligt Wennerbo redan under 43, i några få butiker. Mjölken säljs, precis som Gefleortens lågprismjölk, under namnet ”Mellanmjölk från svenska gårdar”. Kundkontakten är härmed också utsatt till Milko Forum, men ingen logotyp finns tryckt på förpackningen.

”Vi kommer inte att jobba med den aktivt, vi kommer inte att lägga några marknadsföringskostnader på den och det är inte heller en produkt som vi vill ha i sortimentet”, förklarar Wennerbo. Milko vill jobba med sin vanliga premiummjölk, så de vill inte bli kända och ha dess varumärke ihop med en lågprismjölk, betonar Wennerbo. Hon fortsätter att understryka styrkan som ett varumärke besitter, för konsumenterna i deras val av produkt. Wennerbo pekar på att i deras verksamhetsområde, så är städerna inte allt för stora och befolkningen bor väldigt nära landsbygden, oftast så känner invånarna också en mjölkbonde som har en gård. Detta kan bidra till att konsumenter kanske sätter just Milkos produkter framför andra varumärken, då dessa signalerar en viss närhet och trygghet till den lokala bygden (Pers. med, Wennerbo, 2005).

Milko har valt att paketera lågprismjölken i 1-liters förpackningar då de anser att deras primära kunder inte är de som konsumerar massor med mjölk, utan snarare de som konsumerar mjölk då och då. Exempelvis de som bara använder mjölk i kaffet och vill att den ska kunna hålla lite längre, menar Wennerbo. Lågprismjölken håller i oöppnat tillstånd i 15 dagar, medan den har samma hållbarhet som premiummjölk då den är öppnad. Så fort förpackningen får syre ner till mjölkprodukten förkortas hållbarheten, framhåller Wennerbo.

Milkos fortsatta strategi för att stärka sin position på marknaden består i att lyfta upp de grundvärdena som finns med lokalproducerad mjölk, att mejeriet bevarar landskapen öppna och att det finns en mycket god djurhållning här i Sverige (Pers. med., Wennerbo, 2005). Wennerbo förtydligar att dessa argument är något som Milko kommer att lyfta mer och mer.

5.3 Intervju med Ingemar Albertsson på Arla Foods AB

Ingemar Albertsson arbetar som Kategorichef Färskvaror⁴⁴ på Arla Foods AB, vilket är det mejeri i Sverige som var först ut med att lansera ett svenskt lågprisalternativ på mjölk.

5.3.1 Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

Ingemar Albertsson berättar att den ursprungliga geografiska uppdelningen mellan mejerierna i Sverige allt mer har upplösts. Skånemejerier hade sitt verksamhetsområde söder om Hallandsåsarna, Arlas verksamhetsområde, ”Arla-land” sträckte sig ungefär upp till Dalälven. Milko var verksamma norr om Arlas område och Norrmejerier hade områdena i de norra delarna av landet och så vidare (Pers. med., Albertsson, 2005). Dessa geografiska gränser menar Albertsson, i viss mån, legat kvar fram till 1990-talet, då Sverige gick med i EU. Efter detta blev denna typ av samarbete förbjuden för mejerierna, i och med den kartellbildning som på ett sätt uppstod. Efter EU-inträdet började mejerierna allt eftersom att distribuera mjölk utöver dessa geografiska gränser. Albertsson menar att det i dag inte finns några egentliga samarbeten mejerierna emellan förutom FRAS, vilket är ett slags distributionsavtal gällande specialprodukter såsom till exempelvis Yoggi, Kelda och Verum (Pers. med., Albertsson, 2005). Albertsson framhåller vidare att det är mycket som händer på marknaden i dag och inte minst gällande konkurrensen, som i och med upplösta geografiska verksamhetsområden, lågpriskedjor och EMV, allt mer kommit att stärkas. *”Det är en rätt stor oro nu”* tydliggör Albertsson och syftar till den konkurrensintensitet som är gällande på marknaden.

5.3.2 Konkurrenstryck från nya aktörer

Albertsson menar att utländska aktörer i sig, inte kommer att etablera sig på den svenska marknaden, i någon hög grad framöver. Han menar däremot att utländska mejerier kanske i större utsträckning kommer att göra inträde på den svenska marknaden och detta kan möjliggöras genom samarbete med Sveriges mejerier. Som exempel ger Albertsson det samarbete som Milko genomför med finska Valio gällande yoghurtprodukter (Pers. med., Albertsson, 2005). Det som enligt Albertsson emellertid kommer att hända, är att livsmedelskedjorna allt mer kommer att efterfråga EMV och föra förhandlingar med såväl svenska som utländska mejerier gällande denna fråga. Men han framhåller också att Sverige är ett land som först och främst efterfrågar färsk mjölk, det vill säga, inte UHT-behandlad mjölk (Pers. med., Albertsson, 2005).

Gällande övriga mejeriers efterföljande strategier för att kunna erbjuda konsumenterna en lika stor produktportfölj som de mejerier som i nuläget genomfört lågprisanseringar, tror

⁴⁴ Albertsson arbetar på Arla Foods AB, division Sverige.

Albertsson att många möjliga framtida utvecklingar finns. Skånemejerier gick från början ut med att de inte skulle göra några satsningar på lågprismjolk, men Albertsson menar att mejeriet i ett nyligen publicerat pressmeddelande delgivet att även de kommer att överväga att genomföra någon slags strategi för att ta upp konkurrensen gentemot övriga mejerier framöver (Pers. med., Albertsson, 2005). Det Albertsson åsyftar är att det är mycket möjligt att övriga mejerier i Sverige kommer att följa efter de aktuella mejerier som i dag vidtagit strategier genom lansering av lågprismjolk. Han menar att det händer saker på marknaden hela tiden och framhåller att även Norrmejerier har genomfört strategier för att stärka sin position, det vill säga att de, i stället för lansering av lågprismjolk, valt att sänka priset på sin mellanmjolk (Pers. med., Albertsson, 2005).

5.3.3 Substituttrycket

”Lågpris är på ingång på ett annat sätt än det var tidigare” menar Albertsson då han betonar att lågpriskedjor så som Lidl, Willy’s och Netto, allt mer växer i Sverige (Pers. med., Albertsson, 2005). Han uppger att det är svårt att uppskatta hur stor andel av mjölkförsäljningen som till exempel Lidl vunnit, på bekostnad av Arla och andra mejerier, i och med att lågpriskedjan inte är med i Nielsenmätningar och inte kan ge några exakta siffror gällande förlorande marknadsandelar eller volymer. Dessa mätningar är en slags marknadsundersökning där marknadsandelar och liknande marknadsbaserade variabler mäts (Pers. med., Albertsson, 2005). Albertsson menar att man tror att kedjan har tagit en eller ett par procent av marknaden för Arla och framhåller att *”de andelar Lidl tar, de tappar ju vi”* (Pers. med., Albertsson, 2005).

När det gäller ICA’s Euro Shopper-mjolk tror Albertsson att det inte direkt är någon större konkurrent för Arla. Detta för att denna mjolk är UHT-behandlad och inte har samma smakmässiga fördelar som Arlas Klövermjolk, vilken är en ESL-behandlad mjolk. Klövermjolken får inte Euro Shopper-mjölken något kokta smak som är ett bidragande resultat av den UHT-behandling som ICA’s mjolk genomgår. Albertsson menar att UHT-mjolk bättre passar sig för matlagning, som kaffemjolk och till exempelvis för mjolk med smaksättningar, då smaktillsatserna till viss mån hjälper till att dölja den kokta smaken (Pers. med., Albertsson, 2005). Euro Shopper-mjölken är av den karaktären att den inte behöver stå i kyla, det vill säga att den kan hanteras ungefär som juice, läsk och andra varor som ej är färskvaror och kan i butik och lager, stå på golvet under längre tid. Albertsson framhåller att det alltså handlar om en helt annan konkurrens. Han menar vidare att UHT-behandlad mjolk kan köpas från alla delar av världen, då den innehar den karakteristiska hållbarheten som i detta fall är gällande. Han betonar dock, *”vi är ju ett färskmjolk-land, hela norra Europa är ju det - vi vill ha den färska smaken här i Sverige”* (Pers. med., Albertsson, 2005).

5.3.4 Kundernas och leverantörernas styrka

I och med att Sverige föredrar färsk mjölk, anser Albertsson därmed att Arlas ESL-mjölk utgör ett bra alternativ för konsumenterna, då den smakmässigt inte skiljer sig markant från Arlas premiummjölk (Pers. med., Albertsson, 2005). Han berättar vidare att två tredjedelar av mjölkdrickare känner att det upplever en skillnad mellan Klövermjölk och premiummjölk, medan en tredjedel av mjölkdrickare inte upplever någon som helst smakmässig skillnad (Pers. med., Albertsson, 2005). Merparten känner följaktligen ändå av en viss skillnad, men den är inte alls lika stor som skillnaden mellan UHT-behandlad mjölk och premiummjölk påpekar Albertsson.

Arlas Klövermjölk erbjuder konsumenterna en lite billigare mjölk, men inte lika färsk som premiummjölken förklarar Albertsson. Genom att mjölken innehåller en längre hållbarhet kan större kvantiteter finnas i lager på mejerierna. Albertsson framhåller vidare, att de kan tillverka en större mängd Klövermjölk på till exempel måndag och tisdag, då efterfrågan är lägre och sedan sälja mjölken till helgen, då efterfrågan i regel är betydligt högre (Pers. med., Albertsson, 2005). Arlas premiummjölk, det vill säga den färska mjölken, måste däremot anpassas till den direkta efterfrågan. I produktionen av Klövermjölk kan mejeriet i stället arbeta på lager och hålla en jämn produktion (Pers. med., Albertsson, 2005). Klövermjölken levereras utöver detta enbart via pall och inte i de rullburar som Arlas mjölk vanligtvis levereras i. Dessa rullburar medför i sig kostnad för mejeriet, genom returflödena varje dag samt underhåll. Genom leverans på svenska standardiserade pallar, så behöver inte Arla hämta upp dessa, då de kan lösas in mot pant, i ett svenskt retursystem. Mjölkpallen levereras endast med 180 eller 360 stycken 1,5 literförpackningar till livsmedelsbutikerna (Pers. med., Albertsson, 2005). Detta produktions- och distributionsförfarande, medför att Arla kan sälja sin Klövermjölk till ett lite lägre pris än deras premiummjölk.

5.3.5 Produktdifferentiering

Albertsson klargör att någon direkt efterfrågan från konsumenterna, gällande svensk lågprismjölk, inte har förekommit. Snarare är Arlas lågprislansering ett svar på det som handeln håller på att utvecklas till, det vill säga att butikskedjorna pressar alla leverantörer i alla branscher, för att genom gynnsamma förhandlingar, kunna erbjuda konsumenterna ett så lågt pris som möjligt. Till detta hör också den utveckling som lågpriskedjorna och livsmedelsbutikernas allt mer förekommande EMV som stärker konkurrensen. Lanseringen är därmed ett resultat av att Arla, gentemot sin ägare, känner ansvar, att de måste ta tag i den konkurrens som har uppstått på marknaden och genomföra strategier för att hävda sin position (Pers. med., Albertsson, 2005). Albertsson framhåller även att lanseringen var ett sätt för Arla att komma före andra mejerier och på ett sätt hamna steget före i en utveckling som på marknaden i viss mån var ofrånkomlig. Arla var det mejeri som i Sverige var först med att lansera ett lågprisalternativ på mjölk. *"Dom andra mejerierna tycker att det är vi som är den*

stora skurken som kommer med Klöver”, menar Albertsson, och förtydligar att det egentligen var de övriga mejerierna som indirekt inledde med att stärka konkurrensen på marknaden genom att börja leverera mjölk till Nettokedjan inom ”Arla-land”.

Den mjölk som Arla erbjuder sina kunder är som ovan nämnt, en ESL-mjölk som säljs under varunamnet, Klöver. Arla har valt att märka mjölkförpackningarna med bara ”Arla Foods”, men inte den röda logotypen med Arla-kon, som står för den färska och närproducerade mjölken (Pers. med., Albertsson, 2005). Orsaken bakom förpackningsvolymen är resultatet av det val som Arla gjort, med den bakomliggande tanken att deras primära målgrupp tros vara storkonsumenter av mjölk som vill spara pengar genom att köpa mycket. I undersökningar som Arla genomfört, menar Albertsson att det framkommit att konsumenterna i större utsträckning önskar förpackningsvolymen om 1,5 liter framför 1-literförpackningar och därav Arlas val av förpackningsvolym (Pers. med., Albertsson, 2005).

Mjölkråvaran är den samma som för Arlas premiummjölk, det vill säga att den kommer från svenska mjölkgårdar som levererar till Arla. Det är själva framställningen och pastöriseringen som skiljer de olika mjölkalternativen åt. Klövermjölken vitaminiseras på samma sätt som premiummjölken, då dessa försvinner i och med att fett tas bort då de magrare mjölkalternativ framställs. A- och D-vitamin tillsätts följaktligen för att återställa balansen i Arlas mellanmjölksalternativ under varumärket Klöver, i enlighet med Livsmedelsverkets rekommendationer (Pers. med., Albertsson, 2005).

Albertsson tror att det finns en risk att Klövermjölken skulle kunna komma att ta volymandelar i anspråk på bekostnad av Arlas premiummjölk. Men hur stora dessa kommer att bli anser han är svårt att säga. Han menar vidare att vi i framtiden kommer att få vänja oss vid att mjölkhyllan kommer att innefatta en allt större mängd olika mjölkalternativ, vilket i dagsläget ligger på omkring 25 produkter. Detta jämfört med yoghurtprodukter hos Arla som i nuläget som innefattar cirka 75 olika produkter (Pers. med., Albertsson, 2005). Han påpekar att detta är den utveckling som vi troligtvis har att vänta i Sverige.

6 Incitament till svensk lågprismjök

I detta kapitel analyseras mejeriernas bakomliggande incitament för lansering av svensk lågprismjök på marknaden, utifrån den insamlade intervjumaterialet samt den teoretiska referensram som tidigare presenterats.

6.1 Pådrivande faktorer

Den svenska lågprismjölken är ett resultat av den allt mer stärkta konkurrensen på marknaden och har således drivits fram av ett antal faktorer. Företeelsen kan illustreras med Porters fem marknadskrafter, där dess faktorer bidrar till en ökad konkurrensintensitet. Mjökmarknaden består idag av ett antal mejerier som alla erbjuder konsumenterna svensk premiummjök. Konkurrensen mejerierna emellan har på senare år kommit att stärkas, då de ursprungliga geografiska marknadssegmenten, allt mer har lösts upp. I förekommande fall, verkar mejerier på andra segment än enbart det lokala. I dag handlar det om att hävda sig på marknaden och nå ut till fler konsumenter, då sekundära och tertiära marknader också kommit att intas. Samtidigt har också trycket från nya aktörer stärkts i och med lågpriskedjornas etablering på den svenska marknaden samt handelns ökade EMV-andel. Detta kan förklaras med att lågprisprodukter allt mer är på ingång på marknaden, medan marknaden för premiummjök i övrigt kan ses som mättad, då de svenska mejerierna erbjuder identiska mjökprodukter regionalt. Lågpriskedjorna har därmed valt att erbjuda konsumenterna lågprisalternativ på mjök för att överhuvudtaget kunna konkurrera med de väletablerade svenska mejerierna. Då detta har lett till att substituten för premiummjök blivit allt fler, blir kampen om konsumenterna allt hårdare, eftersom aktörerna vinner volymer och marknadsandelar på bekostnad av någon annan aktör.

Att marknaden kan erbjuda ett flertal substitut medför att priserna pressas till förmån för konsumenterna, men det handlar fortfarande om att kunna tillfredsställa dem på önskat sätt. Mejerierna måste se till vad som efterfrågas på marknaden samt se till att kunna tillgodose dessa behov. Då ingen efterfrågan i detta fall förelegat är det speciellt intresseväckande att mejerierna i Sverige trots allt har valt att lansera ett lågprisalternativ på mjök. Detta endast för att möta konkurrensen på marknaden och den utveckling som mjökmarknaden är på väg mot. Mejerierna tillhandahåller lågprismjölken som ett alternativ för de konsumenter som ändå köper sin mjök på exempelvis Lidl, och genom detta får de ett svenskt mjökalternativ till ett lite lägre pris.

6.2 Produktdifferentiering som konkurrensmedel

De mejerier som i detta examensarbete tillfrågats har alla, med Arla i spetsen, lanserat ett svenskt lågprisalternativ på mjölk. Den valda produktdifferentieringen bör ses som ett resultat av den turbulens som är gällande på mjölkmarknaden. Situationen ser inte ut som den gjorde för tio- femton år sedan. I och med inträdet i EU, uppkom handelsmöjligheter och den internationella konkurrensen var ett faktum. Detta har, som tidigare nämnts, efterföljts med nya aktörer på marknaden i och med lågpriskedjor och handelns EMV. Den nya situationen har gjort det tvunget för de svenska mejerierna att strategiskt agera för att överhuvudtaget få en chans att stärka sin position på marknaden gentemot den nya konkurrensen. Orsaken att det var just Arla som tog detta första kliv ut på lågprismarknaden bör kunna förklaras med att mejeriet är det, i Sverige, särklass största och marknadsledande mejeriet. De hade vid denna tid erfarenhet från liknande företeelse och utveckling på andra marknader, till exempel den konkurrens som varit gällande i Danmark där lågprislanseringen, konkurrensmässigt, var framtvängad (Arlas Årsredovisning, 4, 2003/2004). Huvudargumentet för lågprislanseringen anses därmed vara rädslan för att importerad mjölk ska ta allt för stora volymandelar på den svenska marknaden (Ingvarsson, 2005, 3, 4). Samtidigt anser Arla att lanseringen i viss mån även var ett resultat av den mjölkdistribution till Nettokedjans butiker inom Arlas geografiska verksamhetsområde, som andra mejerier genomförde. Lågprislanseringen ansågs för Arla vara ett val mellan två onda ting; ta hand om lågprismarknaden och sälja till ett lägre pris, eller släppa marknaden till sina konkurrenter (Ingvarsson, 2005, 3, 4).

Mjölk skiljer sig inte från annan mjölk, fysiskt. All mjölk ser likadan ut, medan det är förpackningsrymden, ursprunget, tillverkningen, smaken och prisnivån som kan särskilja de olika mjölkalternativen ifrån varandra. Därtill finns också märkesdifferentiering på mjölken. Detta innebär att de mejerier som producerar den svenska premiummjölken säljer sin produkt under sitt varumärke, vilket är ett sätt för konsumenterna att kunna särskilja sig från konkurrenternas identiska produkter på marknaden. I och med den lågprislansering av svensk mjölk som har ägt rum, har denna differentiering, mejerierna emellan, kommit att skifta något. Gefleorten och Milko har valt att inte märka sina mjölkförpackningar med någon logotyp eller företagsnamn. Det enda som är synligt på dessa förpackningar är en konsumentkontakt som hänvisar till Milko. Dessa mejerier vill inte förknippas med lågpris och har därav valt att inte sälja mjölken under sina varumärken, utan bara göra en gemensam satsning med varumärkena dolda. Arla däremot, har valt att sälja sin Klövermjölk med Arla Foods-logotypen tryckt på förpackningen, dock inte Arla-kon, men de visar ändå konsumenterna att produkten kommer från Arla. Denna strategi medför att de kan erbjuda sina konsumenter en bredare produktportfölj. Lågprismjölken med ett mejeris logotyp kan medföra att konsumenterna känner sig trygga i valet av mjölk. Det aktuella mejeriet har inneboende kvalitetsmässiga fördelar som förs över på lågprisprodukten och ger konsumenterna preferenser med varumärket som garant för denna produktkvalitet.

Gefleorten och Milko, har gjort sitt val gällande varumärket, då de har som strategi att inte jobba aktivt med lågprismjölken. De vill egentligen inte sälja en lågprismjolk, vilken har blivit framtingad av den konkurrens som Arla, i och med lanseringen har påbörjat för de svenska mejerierna emellan. I och med att Arlas Klövermjölk är rikstäckande kan denna strategi kanske anses vanskelig i de andra mejeriernas perspektiv, då det finns en risk att konsumenterna kanske kommer att föredra detta lågprisalternativ som anger ett välkänt varumärke. Detta för att konsumenterna kanske associerar lågprismjölken med mejeriets övriga produkter, vilka medfört kvalitet och trygghet, men det kan bara den framtida utvecklingen avslöja. Detta är dock inget som oroar mejerierna, då det grundläggande för Gefleorten och Milko framförallt är, att de har givit svar på Arlas lågprislansering och inte stått passiva i denna utveckling.

Överlag har Gefleorten, Milko och Arla troligtvis en stor konkurrensfördel gentemot de utländska mjölkalternativen i och med att lågprismjölken har sitt ursprung i svensk mjölkråvara. De tillfrågade mejerierna menar att Sveriges befolkning värdesätter att dricka färsk mjölk och därmed tror de heller inte att Lidl's tyska mjölk och ICA's tjeckiska EMV-mjölk kommer att bli någon stor produkt och inte heller ta betydande volymer från dem. De sistnämnda mjölkalternativ anses förövrigt vara en helt annan slags mjölk än den vardagliga mjölk som konsumenterna är vana att dricka. Detta då den inte medför samma smakmässiga fördelar som ESL-mjölken på grund av UHT-behandlingen. Att dessa lågprisalternativ dessutom är utländska, kan ha olika inverkan på konsumenterna. Vissa konsumenter kanske mer ser till prisnivån, än till de mervärden som svensk mjölk bidrar till. Mjölk är en dagligvara som enligt undersökningar, till skillnad från andra livsmedel, inte är så beroende av prisnivån, då konsumenterna tycker att produkten är mycket prisvärd. Enligt jordbruksverket har det i undersökningar också framgått att svenskarna i stor omfattning värdesätter lokalproducerade produkter (www, SJV, 2005). Konsumenterna är sålunda beredda att betala för svenskheten i produkterna, där konsumtion trots allt, är en handling som speglar en del av de värderingar som konsumenterna innehar. Det svenska ursprunget kan även utgöra ett inträdeshinder för framtida aktörer på marknaden.

6.3 En tänkbar framtida utveckling

Andelen EMV i handeln fortsätter att öka och de svenska livsmedelskedjorna tar även de, betydande steg mot en internationalisering. Stora butikskedjor fusioneras och köps upp, de blir starkare och får möjlighet till att bruka ett allt mer betydelsefullt inflytande på artiklar och sortimentsutbudet på marknaden. Handeln stärker sitt eget varumärke genom EMV vilket får som följd att det i framtiden endast kanske kommer att finnas utrymme för riktigt starka LVM. I Sverige har ICA anammat EMV-utvecklingen och i detta fall lanserat ett tjeckiskt mjölkalternativ, vilket säljs under varumärket, Euro Shopper. Det här är kanske bara början, utvecklingen på marknaden kan mycket väl få sin utgång i att fler butikskedjor lanserar mjölk under sitt EMV, och då även svenska alternativ om de lyckas få landets mejerier att ställa upp

som leverantörer. Skulle detta vara fallet, kommer konkurrensen på mjölkmarknaden att växa sig starkare än någonsin. Butikskedjorna måste onekligen också tänka på sin lönsamhet. Köper allt fler konsumenter utländsk mjölk vid lågprisbutikerna, på grund av prisnivån, medför detta att butikskedjorna även kommer att tappa i försäljning av övriga livsmedel. Detta för att konsumenterna troligtvis kommer att handla livsmedel i den butik där de inhandlar sin mjölk, så denna utveckling kan mycket väl uppträda framöver.

Den lansering som i dag är genomförd av de aktuella mejerierna, tros i allmänhet inte medföra någon slags kannibalisering mellan dess befintliga produkter. Detta genom att lågprismjölken skulle komma att vinna allt för stora volymer och marknadsandelar på bekostnad av mejeriernas svenska premiummjölk. Endast Arla anser att detta scenario skulle kunna uppstå, men hur stora volymandelar det kan komma att röra sig om är oklara. Arla menar att lågprislanseringen var ett verktyg för att med andra ord försvara den svenska marknaden och lönsamheten som där rådde⁴⁵. De ansåg att det hade varit mycket värre att förlora dessa volymandelar till importen (Ingvarsson, 2005, 3, 4). Denna företeelse borde egentligen inte avfärdas så lätt från de övriga mejerierna, då detta skulle kunna vara ett scenario som möjligen skulle kunna uppstå, då lågprismjölken är av samma kvalitet som premiummjölken och då det innehållsmässigt, bara är själva pastöriseringen som skiljer de båda alternativen åt.

Mejeriernas sparsamma eller nekande syn på denna företeelse är intressant i och med den utveckling som trots allt har uppträtt i Danmark, vilken är en marknad som bland annat Arla verkar på. Där har importen av tysk mjölk till lågpriskedjorna varit i så stor omfattning att det verkligen har skärpt konkurrenssituationen (Arlas Årsredovisning, 2003/2004, 8). Premiummjölken som Arla tillverkar där, säljs under namnet, Arla Ekspres. Det ökade konkurrenstrycket har tvingat fram lanseringen av ett danskt lågprisalternativ, därmed kom Danmælk ut på marknaden under våren 2004 (Arlas Årsredovisning, 2003/2004, 4). Denna mjölk har längre väg från ko till butikernas kyldiskar, än Arla Ekspres, vilken mjölkas, tappas och levereras till butikerna inom ett dygn. Denna lansering medför att Arla kan tillfredsställa olika konsumenters önskemål med olika produkter, där Danmælk är lågprisalternativet på dansk mjölk medan Arla Ekspres är det färskaste mjölkalternativet (Arlas Årsredovisning, 9, 2003/2004; Pers. med., Albertsson, 2005). I Arlas årsredovisning delges följderna av denna lågprislansering, då mejeriet uppmätt att Danmælk har vunnit marknadsandelar, på bekostnad av premiummjölken, Arla Ekspres (Arlas Årsredovisning, 2003/2004, 4). Vad är det då som ger Milko och Gefleorten signaler att denna utveckling inte kommer att äga rum även i Sverige? Arla har trots allt erfarenhet av denna företeelse och är medvetna om att det kan komma att uppstå men i och med att lågprislanseringen är i ett så pass tidigt skede, kan inte heller utgången och följderna av lanseringen alltjämnt fastställas.

⁴⁵ Hans-Åke Hammarström, Sverigechef på Arla Foods AB, menar att Arla räknar med att sälja 100 000 till 150 000 ton mjölk till lägre pris under varumärket, Klöver. Om detta blir verklighet medför detta att övriga svenska mejerier förlorar 30 000 till 45 000 ton av färskmjölkförsäljningen i Sverige (Ingvarsson, 2005, 4, 4).

Endast konsumenterna är de som faktiskt är i positionen att kunna påverka och styra hur utveckling kommer att fortskrida i denna fråga. Detta, på grund av den betydande roll som konsumenterna påtagligen spelar. Det är deras konsumtionsmönster och attityder gentemot premiummjölk samt svensk- och utländsk lågprismjök som är av betydelse. Det är konsumenternas faktiska efterfrågan som kommer att omfördela aktörernas marknadsandelar och volymer, men samtidigt också synliggöra vilka kriterier som faktiskt väger tyngst vid valet av mjök.

7 Slutsatser

Detta kapitel tydliggör de slutsatser som går att utläsa utifrån den studie som genomförts i examensarbetet. Dessa har dragits utifrån, den på mjölkmarknaden aktuella företeelsen, kombinerat med den presenterade teorin samt ett inflytande av mjölkmarknadens utveckling.

Den konkurrensintensitet som allt mer stärkts, har bidragit till att de svenska mejerierna har tvingats att vidta strategiska åtgärder för att stärka sin position på marknaden. För Arla, Gefleorten och Milko har detta inneburit att lansering av ett svenskt lågprisalternativ har blivit ett faktum. De bakomliggande incitamenten till detta har varit handelns ökade EMV-andel samt lågprisbutikernas utbredda etablering på marknaden. Detta har medfört ökad förekomst av importerad mjölk på marknaden, där ESL-mjölken är det största hotet. För att inte konkurrensmässigt halka efter har mejerierna valt att följa denna utveckling. Gefleorten och Milko anser emellertid att förekomsten av lågprismjölken ursprungligen framtvingats av Arla, då de som första svenska mejeri introducerade denna mjölk. Lågprislanseringen har medfört att prisnivån på produkterna kommit att spela en allt större roll för handeln. Denna utveckling är förvånansvärd i och med att konsumenterna anser att den svenska premiummjölken är en mycket prisvärd produkt.

Förvånansvärt är att lågprismjölken inte kan erbjuda konsumenterna några verkliga fördelar. Visserligen kan mjölken köpas till ett lite lägre pris, men priset i sig är egentligen inget som konsumenterna över lag har anmärkningar på. Enligt undersökningar anses prisnivån på mjölk vara ett kriterium som inte prioriteras särskilt högt i valet av mjölk. Därigenom har inte heller denna utveckling varit ett resultat av pådrivningar från konsumenterna, utan snarare ett resultat av påtryckningar från handeln samt drivkraft i och med konkurrenternas agerande på marknaden.

Den skillnad som lågprismjölken har gentemot premiummjölken, är till stor del endast sättet som den är behandlad på. Närmare bestämt är det pastöriseringen som är den största olikheten, i och med att den medför de olika mjölkalternativen, olika långa hållbarheter. Lågprismjölken är en så kallad ESL-behandlad mjölk, det vill säga att den därmed har en hållbarhet som sträcker sig ytterligare några dagar jämfört med premiummjölk. Den är vitaminiserad på samma sätt som premiummjölken är rekommenderad av Livsmedelsverket, men utöver detta är skillnaderna ej så stora jämfört med premiummjölk, fränsett den marginella smakskillnaden som mejerierna menar på. Orsakerna till att lågprismjölken kan säljas till ett lägre pris beror bland annat på att produktionsserierna är längre, lagren större i och med utökad hållbarhet och förpackningarna är betydligt billigare. Prisnivån på mjölken är möjlig i och med att det inte läggs ner någon marknadsföring på produkten och i slutändan innebär denna mjölk ingen som helst vinst för mejerierna. Lågprismjölken för med sig mindre

marginal till mejerierna, vilket de varit fullt medvetna om från början, då mjölken inte är lanserad för att vara vinstgivande.

Utsikten för att övriga mejerier i Sverige kommer att vidta liknande åtgärder och följa efter, anses av de agerande mejerierna vara sannolik. När marknaden är i sådan turbulens som den i dag bedöms vara, krävs att mejerierna tar upp konkurrensen innan andra mejerier har fått för stort fäste. Att mejerier specialiserar sig genom en produktdifferentiering, och därmed nischa sig på marknader, kan vara ett sätt för dem att stärka sin position och erbjuda konsumenterna ett större mervärde än dess konkurrenter. Överlag är just differentiering något som mejerierna måste ha i åtanke, då det handlar om att konsumenterna ska lockas att köpa just deras produkt då mjölk kan anses som en relativt fysiskt identisk dagligvara. Denna produkt måste således också kunna tillgodose de önskemål och preferenser som konsumenterna innehar.

Erbjudandet av en bredare produktportfölj, bör för konsumenterna ses som positivt, då de har fler produkter att välja mellan. Det är sedan upp till konsumenterna själva att göra sitt val om de vill inhandla premiummjölk eller lågprismjölk. En konkurrensfördel som de svenska mejerierna dock besitter är det svenska ursprung som lågprismjölken förfogar över. Denna fördel kan vara en faktor som bidrar till att de utländska lågprisalternativen tappar i volymer, då konsumenterna nu får möjlighet till att inhandla även svensk mjölk till ett lite lägre pris. Välkända varumärken kan, för konsumenterna, också föra med sig vissa konkurrensfördelar gentemot mindre kända varumärken. Detta genom den trygghet och den kvalitet som varumärket medför, vilket i tidigare studier avfärdades, då det observerades att konsumenterna inte alls prioriterar att mjölken har rätt varumärke. Studien kan idag kännas lite inaktuellt, då den trots allt genomfördes för två år sedan. Då fanns ännu ingen svensk lågprismjölk på marknaden och den premiummjölk som erbjöds till konsumenterna var i stort sett identisk med skillnaden att den kom från svenska mejerier med skilda geografiska lägen. Den utländska lågprismjölken, var i och med Lidl's etablering år 2003, också relativt ny och hade kanske inte fullt ut uppmärksammats av konsumenterna. I den situationen kanske konsumenterna inte kände att varumärket spelade särskilt stor roll, men i och med att två år har förflutit sedan undersökningen så har mycket kommit att förändras för konsumenterna. Substituten för mjölk är fler på marknaden, då utländsk mjölk och mjölk under EMV existerar likaledes de svenska mejeriernas lågprissatsningar. Kanske har denna inställning hos konsumenterna kommit att förändrats i och med det ökade utbudet på marknaden och att mjölken faktiskt kommer från rätt varumärken är av betydande karaktär.

Endast Arla, av de tillfrågade mejerierna, anser att det finns en risk att lågprismjölken skulle kunna vinna marknadsandelar på bekostnad av deras premiummjölk. Följaktligen med den utveckling som förekommit i Danmark, bör alla scenarier komma att ses som möjliga.

De framtida strategierna för de tillfrågade mejerierna innebär att de aktivt ska arbeta med att lyfta den lokala mjölken, då de anser att konsumenterna i stor utsträckning värdesätter den kvalitativt trygga varan samtidigt som den lokala förankringen anses stor. Möjligheten att

kunna erbjuda konsumenterna svensk mjölk från gårdar i närheten anses viktigt för mejerierna. Framförallt Milko menar att den stärkta konkurrensen har lett till att mejerierna kan lyfta den svenska premiummjölkens grundvärden på ett annat sätt än innan, då konkurrensintensiteten inte var lika omfattande. Det är med andra ord först genom detta ökade motstånd på marknaden, som mejerierna kan arbeta med att påvisa de fördelar och mervärden som denna mjölk faktiskt innehar, vilket kanske tidigare togs för givet. Den svenska mjölkens mervärden kan föra med sig konkurrensfördelar för de svenska mejerierna och genom detta, kanske också bidra till att stärka positionerna på den svenska mjölkmarknaden.

8 Epilog

Nedan diskuteras förslag på fortsatta studier inom ämnet samt ett övergripande resonemang kring frågor som under skrivandets gång aktualiserats och fordrar att omnämnas i detta sammanhang.

Detta examensarbete har enbart omfattat mejeriernas perspektiv på konkurrenssituationen och den förändring som i dag råder på denna marknad. De bakomliggande incitamenten till en lågprislansering har därmed klargjorts och företeelsen har beskrivits ur aktörernas synvinkel. Utöver detta kan ämnet även belysas ur konsumenternas perspektiv, där det verkliga konsumtionsmönstret kan undersökas. Konsumenternas attityder gentemot lågprismjölken torde vara något som är intressant att utröna, där både attityder mot de utländska alternativen samt de svenska mjölkalternativen kan analyseras. I och med att lågprismjölakens utveckling, inte har varit en konsumentdriven fråga, kan det vara intressant att göra denna typ av efterforskningar för att se vilka som är de avgörande kriterierna och bakomliggande faktorerna till varför konsumenterna köper den mjölk de gör. Denna kunskap kan göra de svenska mejerierna än mer konkurrenskraftiga, då de kan erbjuda konsumenterna specifikt det som efterfrågas.

Förutom en studie av konsumenternas attityder, vore en studie gällande konsumentnyttan av intresse. Hur föll sig utvecklingen i denna fråga, ledde en lansering av lågprismjölk till att andra mejerier följde efter med exempelvis en prissänkning på premiummjölk? Har lågprismjölken kommit att tillföra några ytterligare konsumentfördelar allt eftersom och innebär breddat sortiment på mjölkmarknaden att mjölkpriserna överlag pressas till förmån för konsumenterna? I stort sett skulle en studie av detta slag kunna bidra till att fastställa vad konsumenterna fått ut av denna förändring på marknaden. Är det bara mejerierna som håller den konkurrensmässiga ställningen på marknaden, eller har lågprislanseringen bidragit med faktiska fördelar för slutkonsument?

Bakomliggande incitament till Norrmejeriers prisstrategi är en fråga som under skrivandets gång dykt upp. Hur resonerade detta mejeri när de valde att möta konkurrensen genom att sänka priset på sin mellanmjölk och inte följa efter Arla, Gefleorten och Milkos lansering av ett lågprisalternativ på mjölk? Examensarbetet saknar följaktligen också reflektioner från Sveriges övriga mejerier, vilka i denna fråga ej har gjort några, offentligt kända, strategiska omställningar. Vad är deras perspektiv på den stärkta konkurrensintensiteten? Hur kommer de att bemöta den svenska lågprismjölken som lanserats?

I Salt, svensk affärs- och livsmedelstidning, går att läsa att Skånemejeriet har lanserat en egen hållbarhetsbehandlad mellanmjölk som ska säljas i hela landet (Löfving, 2, 2005). Lanseringen trädde i kraft vecka 36, hösten 2005 men mejeriet har även kvar den vanliga mellanmjölken i sitt sortiment (Pers. med., Bärnheim, 2005).

Det som är den verkliga produktdifferentieringen är förpackningen. Den nya mellanmjölken är förpackade i en så kallad "Tetra Top", vilken är en pappersförpackning med en stor skruvkork. Volymen som erbjuds är 0,5 liter och 3 deciliterförpackningar, då tanken är att mjölken ska passa singelhushållen eller där mjölk bara används vid enstaka tillfället, exempelvis till kaffet (Pers. med., Bärnheim, 2005). Hållbarheten som i detta fall är en stor fördel, kommer att ligga på 36 dagar, men mjölkalternativet kommer inte att vara ett lågpris. Den mindre storleken, skruvkorken och en mindre produktionsvolym, medför att priset är lite högre än för mejeriets vanliga 1-liters mellanmjölk. Det är kanske liknande situationer som kan uppstå framöver för de mejerier som ännu inte vidtagit några strategier, då strategierna inte alltid behöver innebära lågprisfördelar.

EMV-andelens ökade förekomst i handeln, har lett till att Arla Foods i Danmark, har givit efter och säljer sin mjölk till de tyska Aldisbutikerna. Detta har bidragit till att de konkurrerat ut 20 miljoner ton tysk mjölk som butikerna tidigare årligen sålde under dess EMV (Löfving, 1, 2005). Är detta något som mejerierna även kommer att bli tvingade till i Sverige på sikt? Eller anses den tyska mjölken inte utgöra ett hot i samma omfattning som i Danmark?

Avslutningsvis bör nämnas att utvecklingen på mjölkmarknaden i skrivandets stund förändras mycket hastigt. När examensarbetet påbörjades hade ännu inte Arla, Gefleorten och Milko lanserat sin lågprismjölk i likhet med ICA's Euro Shopper-mjölk. Arla hade vid denna tidpunkt inte heller lanserat en mellan- och standardmjölk med längre hållbarhet i de svenska livsmedelsbutikerna, vilken är en UHT-behandlad mjölk som nu finns ute på marknaden. Det sker mycket och omställningar kan komma mycket snabbt då marknaden i allra högsta grad är föränderlig. Konkurrenssituationer är aldrig statiska, det uppkommer ständigt nya företeelser som påverkar marknadens aktörer.

Referenslista

Artiklar, böcker, tryckt material och rapporter

Arla Foods AB, Hållbarhetsredovisning 2004, *Vårt Ansvar*.

Arla Foods AB, Årsredovisning 2003/2004.

Bruzelius, L., H., & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Bråthe, E. & Stråth, A. 2005, *EMV- snart i alla konsumenters varukorg*, Movement Research & Consulting AB, Grafiska Punkter, Växjö

Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Holger, L. & Holmberg, I., 2002, *Identitet, om varumärken, tecken och symboler*, Raster Förlag, Emmaboda

Holme, I. M., & Solvang, Krohn, B., 1997, *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder, 2: upplagan*, Studentlitteratur, Lund

Ingvarsson, A, (1), 2003, Handelns egna varor krossar allt motstånd, *Pejling*. 1, 28.

Ingvarsson, A, (2), 2004, Handeln kräver märkning, *Pejling*. 1, 26.

Ingvarsson, A, (3), 2 september, 2005, 150 000 ton billig mjölk Arlas mål, *Land Lantbruk*. 36, 4.

Ingvarson, A; Meyer Von Bremer, A- H & Stark, M, J, 8 2003, Handelns egna märkesvaror slår ut mjölkflaskan, *Pejling*. 4, 5.

Jönsson, H., 2005, *Mjölk- en kulturanalys av mejeridiskens nya ekonomi*, Brutus Östlings Bokförlag Symposion, Stockholm/Stehag

Jönsson, M. & Sundén, M., 1999/3, *Bygger handeln egna varumärken?*, Department of Business Administration, School of Economic and Management, Lund University. http://www.lri.lu.se/lifs/pdf/99_3.pdf, 2005-11- 09

Konkurrensverket, www.konkurrensverket.se

(1) 2005-10-09, *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*.

Rapport 2004:2, (http://www.konkurrensverket.se/bestall/pdf/rap_2004-2.pdf)

- Kotler, P. (1), 2003, *Marknadsföringsguide från A till Ö*, Optimal Förlag, Sundbyberg
- Kotler, P. (2), 2003, *A Framework for Marketing Management*, 2: nd edition, Prentice Hall, New Jersey
- LUI Marknadsinformation AB, *LUI 2003*, Temo på uppdrag av LUI för Svensk Mjök, Stockholm
- Löfving, S., (1) 2005, Arla ger upp för trycket, säljer EMV- mjök till Aldi, *Salt, svensk affärs- och livsmedelstidning*, 25, måndag 19 augusti.
<http://www.foodwire.se/salt25-2005.pdf>, 2005-11-10
- Löfving, S., (2) 2005, Milko tar upp Arlas handske, men Skånemejerier kör eget race, *Salt, svensk affärs- och livsmedelstidning*, 25, måndag 19 augusti.
<http://www.foodwire.se/salt25-2005.pdf>, 2005-11-10
- Mankiw, G., N., 2004, *Principles of Economics*, 3d edition, International student edition, Thomson, South- Western, Mason, Ohio
- Melin, F., 2001, *Varumärkesstrategi, om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö
- Olsén, T, 2005, Arla satsar på lågprismjök, *Vikomagasinet*, Mat 2005 08 31.
2005-09-27, <http://web.telia.com/~u87133401/mata/mat619.htm>
- Porter, M., E., 1998, *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York
- Reinecker, L & Stray, Jørgensen, P, 2002, *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö
- Riezebos, R., 2003, *Brand Management, A theoretical and practical approach*, Prentice Hall, Gosport.
- Strömquist, S., 2003, *Uppsatshandboken*, Hallgren & Fallgren studieförlag, 3:e uppl.
- Svensson, P-G. & Starrin, B., 1996, *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Söderlund, M., 1998, *Segmentering, om marknadsföring på fragmenterade marknader*, Liber ekonomi, Malmö.

Personlig kontakt

Albertsson, Ingemar, Kategorichef Färskvaror, Arla Foods, Telefonintervju, 2005-11-02

Alm, Ove, Marknadschef, Gefleortens Mejeriförening, Telefonintervju, 2005-10-25

Arla Forum, Arla Foods, info@arlafoods.com

(1), *Gustafsson, Tuulikki*, 2005-09-23

(2), *Torndahl, Pia*, 2005-09-27 samt 2005-10-11

Asplund, Peter, Marknadschef, Norrmejerier, Mailkontakt, 2005-10-25 samt 2005-11-02

Bärnheim, Martina, Produktchef Mjöl, Skånemejerier, Mailkontakt, 2005-11-11

ICA, Kundkontakt

(1) Telefonnummer: 020-83 33 33, 2005-09-26

(2) *Svensson, Charlotta*, kundkontakt@ica.se, 2005-10-11

Lidls Kundtjänst, kundtjanst@lidl.se,

(1) 2005-10-10

(2) 2005-10-26

Myresten, Inger, (1) Kommunikationschef, Svensk Mjöl, Telefonintervju, 2005-10-12

Myresten, Inger, (2) Kommunikationschef, Svensk Mjöl, Mailkontakt, 2005-09-26

Wennerbo, Christina, Produktchef, Milko, Telefonintervju, 2005-10-26

Televisionsmaterial

Kohls, Lisbeth, Chef Kund & Kvalitet, ICA AB. 2005. Intervju: Plus, SVT1. 2005-09-12. 21.00

Webbplatser

AC Nielsen, www.acnielsen.se

(1) 2005-10-18, *Pressmeddelande, 31 augusti, 2005.*

<http://www.acnielsen.se/wupPage.asp?action=page&id=188>

(2) 2005-10-19, *Retailer Services*.

<http://www.acnielsen.se/wupPage.asp?action=page&id=46>

(3) 2005-10-25, *Om ACNielsen*.

<http://www.acnielsen.se/wupPage.asp?action=menu&lang=sv>

Arla, www.arla.se

(1) 2005-09-26, *Allt om mjölk, Frågor & svar*.

<http://www.arla.se/templates/Tipsorad.aspx?id=2916>

(2) 2005-09-26, *Drycker*.

<http://www.arla.se/templates/Product.aspx?id=2112&ProductID=156>

(3) 2005-09-16, *Om företaget*.

<http://www.arlafoods.se/templates/PlainPage2.aspx?id=6520>

Coop, www.coop.se

(1) 2005-10-09, *Företagsinformation*.

http://www.coop.se/includefiles/moduler/ccms/show_page.asp?iMappeID=182&sSideNavn=F%F6retagsinformation

Dagligvaruleverantörernas Förbund, www.dlf.se

(1) 2005-09-19, *Dagligvarubranschen- en bransch i ständig utveckling*.

<http://www.dlf.se/webb04/img/top-log.gif>

Gefleortens Mejeriförening, www.gefleortensmejeri.se/

(1) 2005-09-26, *Gefleortens mjölksorter*.

<http://www.gefleortensmejeri.se/produkter/produkter.htm>

(2) 2005-10-09, *Organisation*.

<http://www.gefleortensmejeri.se/mejeriet/organisation.htm>

(3) 2005-10-09, *Historia*.

<http://www.gefleortensmejeri.se/mejeriet/historia.htm>

ICA, www.ica.se

(1) 2005-09-26, *Vanliga frågor*.

http://www.ica.se/FrontServlet?s=kundservice&state=faq_search_result&event=show_qa&qa_id=864&search_query=mjolk&group_id=

Konkurrensverket, www.konkurrensverket.se

(1) 2005-09-19, *Konkurrens*.

<http://www.konkurrensverket.se/konkurrens/konkurrens.shtm>

(2) 2005-10-19, *Om konkurrensverket*.

http://www.konkurrensverket.se/om/om_konkurrensverket.shtm

LUI, www.lui.se

(1) 2005-10-24, *Detta är LUI*.

<http://www.lui.se/images/18.17aece8f9e5eefe8b7fff1733/gr%C3%A5.gif>

Milko, www.milko.se

(1) 2005-09-26, *Produkter*.

<http://www.milko.se/milkoweb/bilder/produkter/sidbild.jpg>

(2) 2005-09-16, *Om Milko*.

<http://www.milko.se/milkoweb/bilder/vitpix.gif>

(3) 2005-10-27, *Här finns vi*.

<http://www2.milko.se/public/www/karta/default.asp>

Mjölkrämjandet, www.mjolkframjandet.se

(1) 2005-09-19, *Om mjölk- fakta om en av våra godaste drycker*.

<http://www.mjolkframjandet.se/www/mf.nsf/vLPD/C9CB59645590BBC64125687A003B5467?open&topmjolkprodukter>

(2) 2005-09-16, *Mjölkrämjandets verksamhet*.

<http://www.mjolkframjandet.se/www/mf.nsf/vLD/7ADE18A9EE2D59B941256B2800637EFE?>

(3) 2005-10-14, *Om mjölk*.

<http://www.mjolkframjandet.se/www/mf.nsf/vLPD/1480BD410033E475412568BE005C5C04?open&topmjolkprodukter>

(4) 2005-11-02, *Mjölk- grundfakta*.

<http://www.mjolkframjandet.se/www/mf.nsf/vLPD/1480BD410033E475412568BE005C5C04?>

SJV, www.sjv.se

(1) 2005-11-07, *Merkostnader och mervärden i svenskt jordbruk*.

http://www.sjv.se/download/18.645fd10214dd95b08000474/Merkostnad_2005.pdf

Svensk mjölk, www.svenskmjolk.se

(1) 2005-09-19, *Branschfakta*.

<http://www.svenskmjolk.se/branschfakta.asp>

(2) 2005-09-19, *Mjölk i Sverige*.

http://www.svenskmjolk.se/pdf/Mjolk_i_Sverige.pdf

(3) 2005-09-27, *Om Svensk Mjölk*.

<http://www.svenskmjolk.se/om.asp>

Sveriges Konsumentråd, www.sverigeskonsumentrad.se

(1) 2005-11-15, *Plus och minus med EMV- handelns egna märkesvaror*.

Tetra Pak, www.tetrapak.com

(1) 2005-10-25, *Did you know*.

<http://www.tetrapak.com/empty.html>

Wapnö Mejeri, <http://www.wapno.se>

(1) 2005-10-27, Wapnö Mejeri.

<http://www.wapno.se/gardmej.htm>

Bilaga 1: Organisationer, företag och mejerier

Nedan ges en presentation av respektive organisation och mejeri som förekommer i examensarbetet som aktörer på mjölkmarknaden, referenser eller intervjuobjekt.

Organisationer och företag

ACNielsen

ACNielsen är idag ett av världens största företag inom marknadsinformation och marknadsanalys. Företaget bedriver sin verksamhet i mer än 110 länder över hela världen (www, ACNielsen, 3, 2005). I Sverige har ACNielsen funnits sedan 1957, där de är ett komplett marknadsanalysföretag som främst tillhandahåller information till kunder inom livsmedelsbranschen, hälso- och skönhetsvård men även andra snabbbrörliga kapitalvaror och konsumentprodukter. Företaget tillhandahåller allsidig information om försäljning gällande volymer, marknadsandelar, trender, prissättning, distribution och konsumentbeteende (www, ACNielsen, 3, 2005).

Konkurrensverket

Konkurrensverket är en myndighet som övervakar att företag följer den konkurrenslag som föreligger. De föreslår regeländringar som är positiva för konkurrensen, sprider information om vilka regler som gäller samt ger bidrag till forskning till förmån för konkurrens. Deras arbete är att arbeta för en effektiv konkurrens i den privata och den offentliga verksamheten, vilket ska ligga till nytta för konsumenterna (www, Konkurrensverket, 2, 2005).

LUI Marknadsinformation AB

LUI⁴⁶ är ett företag som är specialiserat på konsumentundersökningar och marknadsanalyser inom arbetsområdena, mat och dryck (www, LUI, 2005). Företaget samlar in, analyserar och ställer samman marknadsinformation som underlag för rekommendationer till företag och organisationer inom livsmedelsindustrin. Det kan bland annat handla om marknadsundersökningar gällande lanseringar av nya produkter, reklamtester samt varumärkes- och strategifrågor (www, LUI, 2005).

⁴⁶ LUI= Livsmedel Undersökningar Insikt (www, LUI, 2005).

Svensk Mjök

Svensk Mjök är mjölkböndernas och den svenska mejeriindustrins branschorganisation. Organisationen arbetar på uppdrag av sina ägare dvs. Sveriges sju största mejeriföreningar⁴⁷, åtta husdjursföreningar, två avelsföretag och nio ras- och intresseföreningar. Till största delen handlar Svensk Mjöks uppdrag om att ge dess ägare förutsättningar för att vara konkurrenskraftiga i en föränderlig värld, på en global marknad (www, Svensk Mjök, 3, 2005).

Branschorganisationen samlar, utvecklar och förmedlar kunskap i kedjan från ko till konsument inom områdena kost och nutrition, matlagning, mjölk kvalitet, mjölkpolitik, miljö, utfodring och skötsel, mjölkekonomi etcetera. Organisationen är i en ständigt lärande process och kombinerar egen forskning med externa forskningsprojekt som leder fram till nationella och internationella samarbetsprojekt och nätverk. En viktig del utav Svensk Mjöks verksamhet är att använda erhållen forskningskunskap till opinionsbildning och påverkan på det politiska planet för att säkerställa att vi ska kunna fortsätta dricka god svensk mjök av hög kvalitet (www, Svensk Mjök, 3, 2005).

Mjökfrämjandet

Mjökfrämjandet ingår i Svensk Mjök, de svenska mjölkböndernas och den svenska mejeriindustrins branschorganisation. Deras uppgift är att bidra med att skapa en helhetssyn på mat och hälsa. Detta genom att de informerar om hälsa, aktuella kostfrågor och forskningsrön samt om mjölken och mjökprodukternas roll i den svenska matkulturen. Mjökfrämjandet samarbetar i svenska och internationella nätverk inom kost- och näringsfrågor och genomför årligen flera undersökningar om människors attityder om mat och dryck (www, Mjökfrämjandet, 2, 2005).

Mjökfrämjandet ger ut tidsskriften, Mjökspegeln, där organisationen belyser det som sker i kost- och näringsdebatten. Följaktligen bevakar de trender och översätter forskningsresultat till användbar kunskap för sina läsare. Mjökfrämjandes roll är att delta i debatten och att sprida kunskap om mjölkens värde (www, Mjökfrämjandet, 2, 2005).

⁴⁷ Dessa mejeriföreningar står tillsammans för över 99 procent av Sveriges mjökproduktion. De 7 mejerierna är Arla Foods, Gefleortens Mejeriförening, Norrmejerier, Skånemejerier, Milko, Gäsene Mejeriförening och Falköpings Mejeri och dessa står tillsammans för 99 % av den svenska mjökproduktionen (www, Svensk Mjök, 2:16, 2005).

Mejerier

Arla Foods AB

Arla Foods AB är en kooperativ förening som ägs av 11 605 mjölkbönder i Sverige och Danmark, som både agerar ägare och leverantörer. Då bönderna själva äger Arla Foods, ges en möjlighet att kunna ta ansvar och påverka hela produktionskedjan, från ko till konsument. Företaget är Nordeuropas ledande mejeriföretag med 70 mejerianläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien samt ett globalt nät av produktions- och försäljningsbolag (www, Arla, 3, 2005).

Arla Foods har egen produktion i åtta länder och försäljningskontor i 23 länder och gemensamt levererar de 6,2 miljarder kilo mjölk årligen till företaget, vilket motsvarar ungefär 80 procent av den totala mjölkproduktionen i Sverige och Danmark (www, Arla, 3, 2005).

Gefleortens Mejeriförening

En av Sveriges minsta mejeriförening är Gefleortens Mejeriförening. Mejeriföreningen har sin verksamhetsinriktning mot den lokala marknaden (www, Gefleortens mejeriförening, 2, 2005) vilken utgörs av Gästrikland, norra Uppland och nordöstra delen av Västmanland (www, Gefleortens Mejeriförening, 3, 2005). Mejeriet är en ekonomisk förening och ägs av cirka 170 av traktens mjölkproducerande lantbrukare. Gefleortens Mejeriförening har specialiserat sig på tillverkning och försäljning av mjölk-, fil-, och gräddprodukter (www, Gefleortens mejeriförening, 2, 2005).

Milko

Milko är ett kooperativt företag som ägs av cirka 1300 mjölkbönderna i Jämtland, Medelpad, Ångermanland, Härjedalen, Hälsingland, Dalarna, Värmland och norra Dalsland. Det är Sveriges största helsvenska mejeriförening och Sveriges femte största livsmedelsföretag och bedriver sin verksamhet som en ekonomisk förening (www, Milko, 2, 2005). Deras produkter säljs på närmarknaden samt på riks- och exportmarknaden. Milko har fem mejerier där den som ligger mest söderut ligger i Värmland och den längst norrut ligger i Jämtland (Milko, 2, 2005). Milko har cirka 200 aktiva mjölkproducenter som dagligen levererar sin mjölk till mejeriets anläggning i Gävle.

Bilaga 2: Intervjuunderlag till förstudien med Inger Myresten på Svensk Mjök

1. Vilka av Sveriges 7 största mejerier kommer att/har redan lanserat ett lågprisalternativ på traditionell svensk mjök?
2. Hur har landet delats upp geografiskt insemellan de 7 största mejerierna i Sverige?
3. Hur ser konkurrensen, samarbetet och avtalen mellan Sveriges 7 största mejerier ut?
4. Hur ser ni som branschorganisation på den stärkta konkurrens klimatet i och med den importerade mjölken och nu lansering av svensk lågprismjök på marknaden?
5. Har mejerierna tappat betydande marknadsandelar till fördel för lågpriskedjornas utländska mjök?
6. Vad tror ni som egenskap av branschorganisation, är huvudorsaken till att mejerierna valt att lansera lågprismjök gjord på svensk mjök råvara på den svenska marknaden?
7. Hur väl anses den utländska importerade mjölken tillgodose de kvalitetskrav som finns i Sverige?
8. Vad gör svensk mjök bättre än utländsk producerad mjök?
9. Hur ser kvaliteten ut för den svenska lågprismjölken och vilken är den innehållsmässiga skillnaden från premiummjök?
10. Hur kommer den svenska lågprismjölken att kunna gynna konsumenterna till skillnad från premiummjölken?
11. Kommer den svenska premiummjölken att tappa i marknadsandelar, då den svenska lågprismjölken lanseras eller tros den förbli stark?
12. Är det några geografiska prisskillnader på mjök i Sverige producerat på de olika mejerierna?
13. Finns det några organisatoriska eller politiska intressen i en ökad konkurrens och ett ökat utbud av mjökalternativ på marknaden, som ni som branschorganisation märker av?
14. Hur spår framtiden på mjökmarknaden komma att se ut, gällande antalet aktörer, svensk produktion/utländsk produktion, konkurrens, priser och liknande ?

Bilaga 3: Intervjuunderlag till Gefleortens Mejeriförening och Milko

Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

1. Hur ser den geografiska konkurrensen ut mellan de svenska mejerierna gällande distribuering och försäljning av mjölk? Vilket samarbete och vilka avtal finns?
2. Hur uppfattar Ni den allt mer stärkta konkurrensen som är synlig på mjölkmarknaden i och med etableringen av lågpriskedjor och deras EMV, exempelvis Lidl's tyska mjölk?

Konkurrenstryck från nya aktörer

3. Är det sannolikt att fler aktörer, svenska/ utländska, kommer att slå sig in på den svenska mjölkmarknaden, eller upplevs marknaden som mättad?
4. Tror Ni att övriga mejerier i Sverige kommer att lansera ett lågprisalternativ på svensk mjölk för att kunna erbjuda en lika stor produktportfölj som de mejerier som genomfört denna satsning?

Substituttrycket

5. Hur tror Ni att ICA's EMV kommer att påverka Er marknad, då de lanserat ett tjeckiskt lågprisalternativ under sitt märke, Euro Shopper?
6. Har Ni förlorat betydande marknadsandelar till lågpriskedjorna gällande mjölkförsäljningen?
7. Ser ni ICA's tjeckiska Euro Shopper-mjölk och Lidl's tyska mjölk som *stora* konkurrenter?
8. Förväntar Ni er att kunna förlora marknadsandelar på grund av ICA's tjeckiska mjölk?
9. Väntas den svenska lågprismjölken kunna vinna tillbaka dessa eventuella förlorade marknadsandelar?
10. Hur tror Ni att Arlas Klövermjölk kommer att påverka Er marknad samt den regionala marknaden, då de lanserat ett svenskt lågprisalternativ?
11. Hur ser Ni på att Skånemejerier saluför sin mjölk utanför de geografiska gränserna som länge styrts den svenska mjölkmarknaden i viss mån?

Kundernas styrka

12. Har Ni märkt av en efterfrågan hos konsumenterna på marknaden efter ett svenskt lågprisalternativ på mjölk?
13. Vad vill ni kunna erbjuda konsumenterna med Er lågprismjök? Vilka fördelar medför denna mjök?

Leverantörernas styrka

14. Vart ifrån kommer den svenska lågprismjölken? Är det från samma mejerier som Er premiummjök?
15. Hur kommer Ni att kunna sälja mjök till ett lägre pris än premiummjölken?

Produktdifferentiering av svensk mjök

16. Vad är den bakomliggande orsaken till att Ni lanserar ett lågprisalternativ på mjök till den svenska marknaden?
17. Hur långt har Ni kommit i lanseringsprocessen?
18. Vad kommer lågprismjölken att säljas under för namn, varumärke?
19. Medför en lansering av lågprismjök att det egna varumärket stärks?
20. Vad skiljer Er billiga mjök från den traditionella? Pris, kvalitet, leverantör, produktion, hållbarhet, vitaminberikning och så vidare?
21. Hur mycket billigare kommer Er lågprismjök att vara jämfört den premiummjölken?
22. Vilka är Era primära kundsegment som Ni vänder Er till med lågprismjölken?
23. Finns det risk för kannibalisering, dvs. att lågprismjölken konkurrerar ut Er befintliga traditionella mjök, alternativt vinner marknadsandelar till den befintliga mjölkens förlorade marknadsandelar?
24. I vilka geografiska områden kommer man att kunna köpa Er lågprismjök?

Bilaga 4: Intervjuunderlag till Arla Foods AB

Konkurrensintensitet mellan befintliga konkurrenter

1. Hur ser den geografiska konkurrensen ut mellan de svenska mejerierna gällande distribuering och försäljning av mjölk? Vilket samarbete och vilka avtal finns?
2. Hur ser Ni på att mejerier allt mer saluför sin mjölk utanför de geografiska gränserna som länge styrts den svenska mjölkmarknaden i viss mån? Vad är detta ett resultat av?

Konkurrensstryck från nya aktörer

3. Är det sannolikt att fler aktörer, svenska/utländska, kommer att slå sig in på den svenska mjölkmarknaden, eller upplevs marknaden som mättad?
4. Tror Ni att övriga mejerier i Sverige kommer att lansera ett lågprisalternativ på svensk mjölk för att kunna erbjuda en lika stor produktportfölj som Ni, Milko och Gefleortens Mejeriförening i nuläget gör?

Substituttrycket

5. Hur uppfattar Ni den allt mer stärkta konkurrensen som är synlig på mjölkmarknaden i och med etableringen av lågpriskedjan Lidl och deras tyska mjölk?
6. Har Ni förlorat betydande marknadsandelar eller volymer till Lidl, gällande mjölkförsäljningen?
7. Hur tror Ni att ICA's EMV kommer att påverka Er marknad, då de lanserat ett tjeckiskt lågprisalternativ på mjölk under sitt märke, Euro Shopper?
8. Förväntar Ni er att kunna förlora marknadsandelar på grund av ICA's tjeckiska mjölk?
9. Ser ni ICA's tjeckiska Euro Shopper-mjölk och Lidls tyska mjölk som *stora* konkurrenter?
10. Förväntas Er svenska Klövermjölk kunna vinna tillbaka dessa eventuella förlorade marknadsandelar/volymer?

Kundernas styrka

11. Har Ni märkt av en efterfrågan hos konsumenterna på marknaden efter ett svenskt lågprisalternativ på mjölk?
12. Vad vill ni kunna erbjuda konsumenterna med Er lågprismjölk? Vilka fördelar medför denna mjölk?

Leverantörernas styrka

13. Vart kommer den svenska lågprismjölken ifrån? Är det från samma mjölkgårdar och mejerier som premiummjölk?
14. Hur har Ni möjlighet att sälja mjölk till ett lägre pris än premiummjölken?

Produktdifferentiering av svensk mjölk

15. Vad är den tyngst vägda bakomliggande orsaken till att Ni lanserat Klöver som ett lågprisalternativ på den svenska marknaden eftersom Ni var det första mejeriet i Sverige som tog detta steg?
16. Varför har inte Klövermjölken valts att säljas under Arlas varumärke? Skulle inte detta medför att det egna varumärket stärks i och med en större produktportfölj?
17. Vad skiljer Er Klövermjölk från den traditionella? Pris, kvalitet, leverantör, produktion, hållbarhet, vitaminberikning och så vidare?
18. Vilka är Era primära kundsegment som Ni vänder Er till med Klövermjölken?
19. Finns det risk för kannibalisering, det vill säga att Klövermjölken riskerar att konkurrerar ut Er befintliga mjölk, alternativt vinner marknadsandelar och volymer på bekostnad av den befintliga mjölkens förlorade marknadsandelar?
20. I vilka geografiska områden kan man köpa Er Klövermjölk?

Bilaga 5: Prisnivå på befintlig mjölk

Nedan ges en bild över den prisnivån som gäller för de olika mjölkalternativen som existerar på marknaden i dag. I och med att livsmedelsbutiker inte har någon central prissättning, utan att varje enskild handlare är fri att sätta sitt eget mjölkpris efter rekommendationer från mejerierna, kan priserna variera något mellan butiker och olika fetthalter (Pers. med., ICA Kundkontakt, 2, 2005). Så nedan angivna prisnivåer bör endast ses som en fingervisning om hur den prismässiga konkurrensen ser och endast användas som ett ungefärligt riktmärke för att få en övergripande bild av mjölkpriset på marknaden.

Prisnivå⁴⁸ för Arlas premiummjölk:

Minimjmjolk: 0,1 % ≈ 7,50: -

Lättmjolk: 0,5 % ≈ 6,90: -

Mellanmjolk: 1,5 % ≈ 7,50: -

Standardmjolk: 3 % ≈ 7,50: -

Prisnivå⁴⁹ för Arlas UHT-behandlade mjölk:

Standardmjolk: 3 % ≈ 15,90: -

Prisnivå⁵⁰ för ICA´s tjeckiska mjölk från *Euro Shopper*:

Mellanmjolk: 1,5 % ≈ 5,20: -

Prisnivå⁵¹ för Lidl's tyska mjölk:

Lättmjolk: 0,5 % ≈ 4,99: -

Mellanmjolk: 1,5 % ≈ 5,29: -

Standardmjolk: 3 % ≈ 5,99: -

UHT-alternativ: 1,5 % ≈ 5,49: -

UHT-alternativ: 3 % ≈ 6,49: -

⁴⁸ Prisnivån anger det för dagen gällande mjölkpriset per liter i en livsmedelsbutik i Uppsala, 2005-10-10.

⁴⁹ Prisnivån anger det för dagen gällande mjölkpriset per liter i en livsmedelsbutik i Uppsala, 2005-10-10.

⁵⁰ Prisnivån anger det för dagen gällande mjölkpriset per liter i en ICA butik i Uppsala, 2005-10-10.

⁵¹ Prisnivån anger det för dagen gällande mjölkpriset per liter i Lidl's butiker, 2005-10-10 (Lidl, 2005).

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