



Strukturförändringar inom svensk styckningsindustri

– strategival och möjligheter

Mats Johansson

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

*Examensarbete 426
Uppsala, 2006*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-426-SE

Strukturförändringar inom svensk styckningsindustri

– Strategival och möjligheter

*Structural changes for Swedish dressing companies – strategy choices
and opportunities*

Mats Johansson

Handledare: Jerker Nilsson

© Mats Johansson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-426-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Förord

Jag vill tacka alla personer som har varit behjälpliga under de drygt 20 veckor som jag jobbat med detta examensarbete. Först och främst vill jag tacka Fredrik Sundblad på Kött och Charkföretagen som under hela arbetets gång hjälpt till med material samt givit goda råd om hur styckningssektorn fungerar. Vidare vill jag rikta ett tack till ekonomagronomstudent Martin Andersson som korrekturläst och varit ett bra bollplank under skrivningsfasen av arbetet. Jag vill även tacka de företagsledare som ställt upp i studien, dessa kan tyvärr inte namnges då de ställt upp anonymt i studien.

Slutligen vill jag tacka min handledare professor Jerker Nilsson vid SLU Uppsala som hela tiden varit ett välbehövligt stöd. Jerker har alltid tagit sig tid och svarat på alla uppkomna frågor och kommit med bra synpunkter.

Uppsala, februari 2006

Mats Johansson

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att kartlägga små och medelstora styckningsföretags förutsättningar och möjligheter vid en förändring av marknaden. Utifrån kartläggningen skall studien belysa vilka möjligheter som finns för ett företag gällande vertikal och horisontell integration eller avveckling samt olika strategier, nämligen kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.

Konkurrensökningen beror till stor del av dagligvarukedjornas ökade centralisering samt konsumentpackat kött (kpk). Centraliseringen av handelns köttthantering ändrar förutsättningarna för köttindustrin. Tidigare, innan dagligvarukedjorna infört konsumentpackat kött köpte butikerna ofta kött från lokala styckningsföretag. På grund av centraliseringen av dagligvaruhandelns styckningverksamhet kan endast stora styckningsföretag leverera tillräckligt stora kvantiteter kött. Därmed har mindre styckningsföretag svårt att agera på dagens marknad.

För att kunna verka på den framtida marknaden behöver styckningsföretagen en väl definierad strategi. Valet av strategi är beroende på företagets förutsättningar. En strategi kan vara differentiering; en annan på samverkan med andra företag i nätverk; ytterligare en kan vara en profilering mot lokala produkter. Vidare kan den bästa strategin för vissa företag vara att verksamheten avvecklas.

Den teoretiska basen för studien ligger inom Structure, Strategy, Performance-paradigmet. Inom detta ryms skilda teorier, som handlar om företags strategival och organisationsstrukturer. I detta arbete har Porters konkurrensstrategier valts för att beskriva förändringarna i styckningssektorn. Det empiriska materialet till undersökningen har insamlats under hösten 2005 genom en enkät till alla företag, som är medlemmar i Kött- och Charkföretagen och som bedriver styckning i någon form. Av de företag, som ingick enkäten, valdes sex ut för kvalitativa intervjuer. Frågorna i både enkäten och intervjuerna avsåg strategier och organisationsstrukturer inom styckningsindustrin.

Av enkäten och intervjuerna framgår det att styckningsföretagen bedömer att marknaden blir mer konkurrensutsatt. Undersökningen visar att de största hoten kommer från dagligvaruhandlens ökade centralisering och konsumentpackat kött. För att kunna konkurrera med konsumentpackat kött anser företrädarna för de små och medelstora styckningsföretagen att de måste differentiera och fokusera produkten. De måste göra produkten unik och fokusera mot en del av marknaden, som inte täcks av dagligvaruhandlens konsumentpackade kött eller av Swedish Meats produkter.

Genom att integrera framför- och bakomliggande verksamheter kan ägarna få en ökad kontroll på köttförädlingskedjan och en högre lönsamhet. En ökad vertikal integration leder till en jämnare inkomst över året, genom att slakt, styckning och chark är olika lönsamma vid olika delar av året.

En annan strategi kan innebära att ägarna avvecklar verksamheten och investerar det frigjorda kapitalet i en verksamhet, som ger bättre avkastning.

Abstract

The aim of this thesis is to elucidate the ongoing structural changes in the Swedish dressing industry. The cause of these changes is consolidation in retail industry and increased sales of pre-packed meat. Previously each grocery store owner could buy dressed meat from local dressing companies. Now it is more common that the retailers buy meat from a centralized supplier. Only large dressing companies can supply the pre-pack firms with meat. This means that small and medium sized dressing companies have lost important markets.

The theoretical base of this thesis is the structure, strategy, performance paradigm. Within this paradigm there are different firm strategies and organizational structure. For this thesis Porter's competition strategies have been selected. The empirical material was gathered during the autumn 2005 through a questionnaire to members in The Swedish Meat Industry Association. Among the companies which answered the questionnaire six were selected for interviews. Both the questionnaire and the interviews contained questions about strategies and organizational structure.

Both the answers to the questionnaire and the interviews indicate that there will be increased competition. The owners of the dressing companies acknowledge that the consolidation in the grocery industry and the pre-packed meat are the major threats against the industry. To be able to compete the owners need to use a strategy based on differentiation, focusing their products. The product must be unique and be focused to a specific part of the market which is not covered by the pre-packed meat or Swedish Meats' products.

If small and medium sized dressing companies should succeed in a market with increased competition, one strategy may be vertical integration. When a dressing company integrates slaughter and cured meats companies they get a better control over the production and a more equivalent income over the year.

Another strategy could be to terminate the company and reinvest the capital in an activity which gives a better return.

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemanalys	2
1.3 Syfte	5
1.4 Uppläggning	5
2. Branschbeskrivning – svensk styckningsindustri.....	6
2.1 Struktur.....	6
2.2 Köttkonsumtion.....	7
2.3 Marknad	8
2.4 Personal	8
2.5 Hot mot styckningsindustrin	8
2.6 Konsumentpackat kött.....	9
3. Teori.....	10
3.1 Fem konkurrenskrafter	10
3.2 Konkurrensstrategier	12
3.3 Strategiska beslut.....	13
4 Hypoteser	17
5 Analys av styckningssektorn	19
5.1 Datainsamlingsförfarande	19
5.2 Fem konkurrenskrafter inom svensk styckningsindustri.....	20
5.3 Analys av konkurrenskrafter inom svensk köttindustri.....	24
5.4 Konkurrensstrategier för styckningsföretag	27
5.5 Analys av konkurrensstrategier för styckningsföretag	30
5.6 Strategiska beslut för styckningsföretag	32
5.7 Strategiska beslut för styckningsföretag	35
6. Slutsatser	39
Referenser	42

1. Inledning

Detta kapitel innehåller bakgrund, problemanalys, syfte och uppläggning för arbetet. Meningen med inledningskapitlet är att beskriva de bakomliggande faktorerna som ligger till grund till studien samt vilken metod som använts vid skrivandet av arbetet.

1.1 Bakgrund

Den svenska dagligvaruhandeln har länge dominerats av de tre blocken AxFood, Coop och Ica. Dessas samlade andel av den svenska marknaden uppgår till sextioåtta procent (www.scb.se). Den svenska handeln har under 1900-talet varit relativt fri från utländsk konkurrens, men har förändrats mycket under det senaste årtiondet. Handelsblocken har blivit mer internationaliserade, utlandsägandet har ökat samt utökad samarbete med utländsk handel har inletts. Ica ägs till sextio procent av holländska Ahold (www.ica.se). Coop har slagits samman med sina danska och norska motsvarigheter.(www.coop.se). Axfood är fortfarande svenskägt.

Konkurrensen inom dagligvaruhandeln har även ökat genom att utländska lågprisbolag som Lidl har etablerats på den svenska marknaden. Dessa lågprisbolag tvingar de svenska dagligvarukedjorna att sänka samtliga kostnader. Sänkningen av kostnaderna sker bland annat genom ökad stordrift och expansion av de egna märkesvarorna (EMV) samt ökad central varuupphandling. Idag planläggs i en ökande utsträckning butikens sortiment centralt, vilket minskar butikschefernas möjlighet att välja produkter och leverantörer.

Köttförsäljningen står för 14 procent av omsättningen inom dagligvaruhandeln, vilket gör att den är den enskilt största varugruppen (www.scb.se). Köttmaskinen i en butik har ofta varit olönsam, då den kräver styckningsmaskiner samt charkutbildad personal.(Pettersson.2005) För att öka lönsamheten i köttanteringen har de stora handelsblocken övergått till en mer centraliserad köttantering, vilket kallas konsumentpackat kött (kpk). Kpk-konceptet innebär att finstyckning, malning samt paketering av kött sker centralt på *en* anläggning istället för att det görs i varje butik. Genom centraliserad köttantering kan butikerna ta bort kostnader för köttmaskiner och styckningskunnig personal.

De centrala kpk-anläggningarna kräver stora volymer av kött vilket innebär att endast stora styckningsföretag kan leverera tillräckligt mycket råvara. De mindre leverantörerna av styckat kött kan i många fall inte leverera tillräckliga mängder för att vara ett alternativ som leverantör till Kpk-anläggningarna. De små och medelsstora styckningsföretagen, som tidigare levererade till butik, har förlorat en viktig marknad och har problem att leverera kött till de nya kpk-anläggningarna. Några av de medelstora styckningsföretagen har även kpk-verksamhet men i en mindre omfattning.

Denna studie ägnas åt att utreda vilka strategiska möjligheter de mindre och medelstora styckningsföretagen har. Därvid måste beaktas att olika omständigheter leder till att olika strategierna är lämpliga.

1.2 Problemanalys

Små och medelstora styckningsföretag

Ett styckningsföretag brukar ofta vara steg två i förädlingskedjan av kött. Dess huvudsakliga verksamhet är att förädla köttråvara i form av slaktkroppar, som köpts från slakteri, och sedan leverera kött antingen till dagligvaruhandeln eller till nästa led inom köttförädlingskedjan, vilket i huvudsak är charkföretag.

Ett företag inom köttförädlingen kan vara specialiserat på endast en del av kedjan, till exempel styckning av helfall och slaktade djur, eller så har företaget kombinerat styckningen med övriga led i kedjan, dvs slakt och charkuteri. Genom att kombinera flera verksamheter har företagen vertikalt integrerat flera led inom köttförädlingskedjan. Denna studie avser de problem, som uppstår inom produktionsledet styckning, eftersom det är denna verksamhet som primärt hotas av den centraliserade köttanteringen.

Den svenska styckningsindustrin består år 2005 av ca 250 företag, som har tillstånd av livsmedelsverket att bedriva styckning (www.slv.se). Majoriteten av företagen är små, räknat både till omsättning och till antal anställda. Enligt Europeiska Unionens definition av företag, har mikroföretag 0-9 anställda, småföretag har 10 till 49 anställda och ett medelstort företag har 50 till 249 anställda (www.eu-upplysningen.se). De flesta svenska styckningsföretag ligger i dessa tre klasser. Endast tre företag, Swedish Meats, Atria och KLS, har fler än 250 anställda.

Inom ett företag med integrerad verksamhet inom köttförädling påverkas de övriga verksamhetsgrenarna, om styckningsverksamheten omorienteras eller läggs ner. Det betyder att de övriga verksamhetsgrenarna måste beaktas vid analyserna av företagets strategier för styckningsverksamheterna – det betyder inte att studiens fokus ska breddas till att omfatta också annat än styckningen.

Begreppet företag kan tolkas på skilda sätt – ur ägarens perspektiv eller medarbetarnas, såsom en juridisk person eller som en eller flera produktionsenheter, mm. Eftersom studien handlar om strategiska val, är det ägarens perspektiv som väljes. Det är ju ägaren som fattar beslut om strategiska frågor för företaget. I och med det är också nedläggning, avyttring och rekonstruktion av företaget eller delar av företaget strategiska möjligheter. Om samma företag finns kvar efter det att strategin är implementerad är av underordnad betydelse.

Förutsättningar för strategier

En strategi är ett sätt att agera på en marknad. Inom den ekonomiska teorin finns många exempel på strategier. Skillnaden på dessa är stor. Det finns strategier som fungerar bra för ett företag, men inte för ett annat. Slagkraften i en bestämd strategi beror för det första på *företagets existerande egenskaper*, och dessa kan variera starkt. Företag skiljer sig vad gäller finansiell styrka, produktionsapparatens kvalitet, ledningskapacitet, lokalisering, placering i nätverk, ägarstruktur och otaliga andra hänseenden. Vidare har *omvärldens karaktäristika* betydelse för hur olika strategier kan lyckas. Det gäller efterfrågan från kunderna (innefattande dessas priskänslighet, kvalitetskrav, servicebehov, osv.), konkurrenternas agerande, kapitalmarknadens syn på företaget, arbetskraftsmöjligheter, mm.

Alla tänkbara faktorer, som kan påverka styckningsföretagets strategival, är av intresse för denna studie. Som exempel kan några av dessa faktorer kommenteras.

En faktor kan röra *ägarstrukturen*. Det kan finnas skillnader mellan ett familjeägt företag och ett större företag med externa ägare. Vid val av strategi kan det inom familjeägda företaget finnas vissa icke-ekonomiska drivkrafter. Ofta finns det emotionella kopplingar såtillvida att man kan vilja att företaget skall finnas kvar inom familjen eller att man känner ansvar för de anställda. I ett företag med andra ägare är det ofta endast ekonomiska drivkrafter bakom besluten, vilket gör att beslut om försäljning eller personaluppsägningar är lättare att genomföra.

Vid förändringar av verksamheten har de *finansiella förutsättningarna* rimligtvis stor betydelse. En fråga gäller hur mycket eget kapital företaget har och hur länge det kan drivas med en förlust så att det kan överleva konjunktursvängningar. En annan fråga är om ägarna är villiga att satsa sina investeringsmedel i en verksamhet, som kan tänkas ha en osäker framtid.

En faktor är vilken typ av *produktionsanläggning* som finns och vilket skick den är i. En omodern och nedgången anläggning kräver i regel stora investeringar för att bli ekonomiskt hållbar för fortsatt produktion, vilket ofta leder till att företagets likviditet blir försämrad.

Det finns troligen stora *regionala skillnader* i styckningsbranschen. Det antas att ett företag i glesbygden har dyra transporter till områden med stor efterfrågan av kött.

Strategimöjligheter

Det finns olika sätt att betrakta företagsstrategier. En indelning är den som Porter (1998) föreslår, nämligen i lågkostnadsstrategi, differentieringsstrategi och fokusstrategi. Ett annat synsätt är i termer av vertikal respektive horisontell integration.

Vertikal integration rör kopplingen mellan två eller flera led av förädlingskedjan. Ett styckningsföretag kan till exempel producera charkprodukter och på så vis omfatta en större del av produktionen. Företaget kan köpa ett redan existerande charkföretag eller bygga upp en egen sådan verksamhet. Alternativt kan företaget etablera starka relationer till ett eller flera andra företag i ett senare eller tidigare led av förädlingskedjan utan att det finns något ägande. Det finns många varianter – strategiska allianser, som ofta rör någon specifik företagsfunktion; långsiktiga avtal om inköp och försäljning; gemensamt ägande av ett tredje företag, mm.

Horisontell integration rör relationer mellan aktörer inom samma led av förädlingskedjan, till exempel två eller flera styckningsföretag. Olika styckningsföretag kan genom samarbete eller samgående (uppköp eller fusioner) spara kostnader och även få en starkare förhandlingsposition gentemot sina handelspartner.

För företag med dåliga förutsättningar kan lösningen vara att den existerande ägaren *upphör med verksamheten*. En möjlighet är att verksamheten läggs ner helt och hållet. En annan möjlighet är att företaget avyttras helt eller delvis, varvid verksamheten fortsätter i någon form men under ett annat ägandeskap. I så fall är det intressant vilken slags investerare den nye ägaren är och vilken den framtida verksamheten blir. Här återkommer frågor om vertikal och horisontell integration. Köparen kan vara ett företag, som redan ägnat sig åt motsvarande verksamhet eller ett företag, som är verksamt i ett tidigare eller senare led i förädlingskedjan. I princip kan det också vara en köpare, som inte har någon närliggande verksamhet, men det är inte sannolikt.

Resonemanget ovan anger två dimensioner, nämligen den vertikala eller horisontella integrationens omfattning respektive integrationens styrka. Omfattningen av vertikal integration uttrycker hur stor del av förädlingskedjan som bedrivs på en samlad ledning, medan den i horisontell integration avser hur stor del av marknadens samlade produktion som sker under en och samma ledning. Styrkan i integrationen varierar från gemensamt ägande via delat ägande, långsiktiga kontrakt, osv. ändra fram till att det kan finnas nätverk av företag och företagare.

De tre så kallade generiska strategier, som Porter föreslår, är inte helt utbytbara. Hur pass bra de olika strategierna lämpar sig för ett företag beror på vilka förutsättningar det finns på en marknad och vilka egenskaper företaget ifråga har. *Kostnadsöverlägsenhet* är en god strategi i en marknadssituation, där köparna väljer leverantörer och produkter primärt utifrån pris, bara produktens egenskaper når upp till vissa krav. Därmed finns det utbytbart mellan olika säljare. Det betyder att den producent, som har förmåga att producera till lägre kostnader än vad konkurrenterna kan, kommer att vinna i konkurrensen. Med stor sannolikhet har denne producent en stor produktionsvolym, varvid stordriftsfördelar kan uppnås.

Differentieringsstrategin kan uppfattas såsom producenternas försök att undvika hård priskonkurrens. I stället handlar konkurrensen om att bäst möjligt tillfredsställa köparnas önskemål om specifika produktens egenskaper. Förutsättningen för att denna strategi ska vara gångbar är därmed att det finns heterogenitet i efterfrågan. Kunderna kan förvisso vilja köpa billigt, men det avgörande är att de får produkter, som passar deras behov väl. För att producenten ska lyckas med en differentieringsstrategi krävs dels kapital, i och med att produktionen blir dyrare till följd av stora investeringar i produktutveckling, produktion, marknadsanalyser, marknadsbearbetning, distribution, mm.

Fokusstrategier kännetecknas av att säljaren arbetar på en avgränsad marknad, som kan vara en geografiskt lokal marknad eller en mindre köpargrupp med speciella krav. En typ av fokusstrategi går ut på differentiering, men det är då endast något eller några få produktvarianter som erbjuds, medan en annan typ är att säljaren anpassar sin verksamhet till köparna på ett sätt, som bidrar till att dessa kan hålla låga produktionskostnader.

Det kan hävdas att Porters strategiindelning har en koppling till de olika typerna av integration. För att ett företag ska kunna producera till låga kostnader och kunna sälja till ett lågt pris är stordrift av avgörande betydelse – samtidigt som det också finns andra krav. Det innebär att kostnadsöverlägsenhetsstrategin har bättre förutsättningar, om den horisontella integrationen är stark.

Motsvarande ställer en välfungerande differentierad produktion krav på god samordning mellan de olika leden i förädlingskedjan. Om slutresultatet ska bli en produkt, som tillfredsställer speciella önskemål hos köparna, är det troligt att producenten har lyckats väl med att finna råvaror, som är perfekt lämpade för produktionen ifråga. Konkurrensen mellan olika producenter av differentierade produkter avser bland annat förmågan att skapa en välfungerande förädlingskedja. Med andra ord kan man hävda att det finns en viss koppling mellan differentieringsstrategier och vertikal integration.

En slutsats av det ovanstående är att studien har ett fokus mot vertikala och horisontella relationer inom köttförädlingskedjan. Studien handlar om raden av och omfattningen av såväl vertikal som horisontell integration, så som dessa kan yttra sig för styckningsföretag.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga små och medelstora styckningsföretags förutsättningar och möjligheter vid en förändring av marknaden. Utifrån kartläggningen skall studien belysa vilka möjligheter som finns för ett företag gällande vertikal och horisontell integration eller avveckling samt olika strategier, nämligen kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Genom att undersöka hur styckningsföretag påverkas av förändrade konsumtionsbeteenden på grund av handelns övergång till konsumentpackat kött, skall studien utgöra ett stöd för ägare som är i behov av att förändra verksamheten för företaget.

1.4 Uppläggning

Denna studie genomförs som ett examensarbete inom ämnet företagsekonomi vid institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. För att en studie ska ge relevanta resultat krövs en teoretisk bas. Teorin hjälper läsaren att förstå den undersökta verkligheten. Innan det går att välja en teoretisk bas krävs en beskrivning av styckningsindustrin. I kapitel 2 presenteras en sådan, med fokus på struktur och marknad. Kartläggningen bygger på studiebesök hos styckningsföretag och studier av litteratur samt aktuell press. Utifrån kartläggningen väljs relevanta teoretiska modeller om strategival och konkurrenssituationer. Porters begreppsapparat, som valts i denna studie, presenteras i kapitel 3. Utifrån kapitlen 2 och 3 utarbetas ett antal hypoteser i kapitel 4. Hypoteserna är konstruerade så att de teoretiskt beskriver styckningsindustrin utifrån branschbeskrivningen. För att testa hypoteserna genomförs en empirisk undersökning, vilken presenteras i kapitel 5.

För att få både bredd och djup i undersökningen har *kvantitativ* såväl som *kvalitativ* informationsinhämtning valts. Den kvantitativa delen består av en enkät baserad på hypoteserna i kapitel 4. Intervjuformulör har skickats till samtliga styckningsföretag som är medlemmar i Kött- och Charkföretagen (KCF). Den kvalitativa datainsamlingen genomförs med intervjuer av ett mindre antal av KCF-s styckningsföretag. Intervjufrågorna baseras dels på samma frågor som i enkäten, dels på de svar som inkommit från enkäten. Resultaten i den empiriska undersökningen analyseras sedan genom att fastställa styrkan av hypoteserna. Både den empiriska undersökningen och analysen presenteras i kapitel 5. En kortfattad presentation studiens slutsatser redovisas i kapitel 6.

2. Branschbeskrivning – svensk styckningsindustri

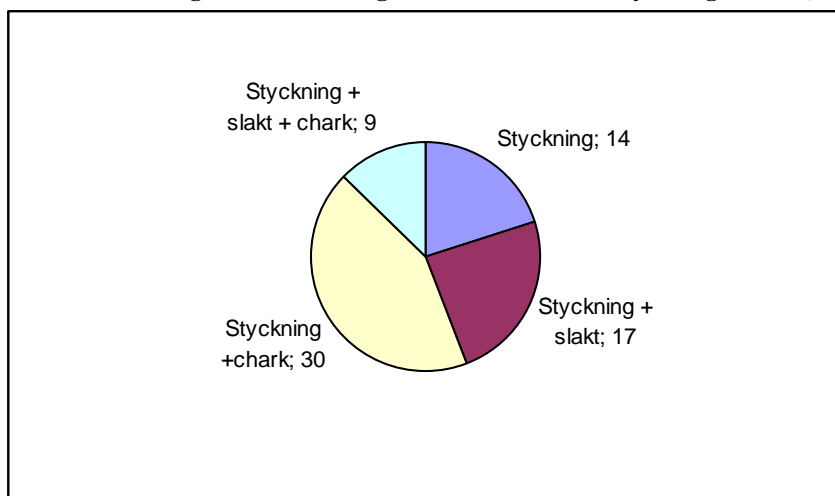
Detta kapitel beskriver strukturen inom den svenska styckningsindustrin samt den svenska köttmarknaden. För att få en helhetsbild av styckningsbranschen presenteras primärproduktion av kött samt strukturen inom dagligvaruhandeln. Konsumentpackat kött ges extra utrymme, då det bedöms vara en avgörande faktor för styckningen i Sverige. För att få en god inblick i branschen gjordes intervju med Tommy Ögren, ägare till Ögregruppen.

2.1 Struktur

Den svenska styckningsindustrin bestod år 2005 av ungefär 250 företag, som bedriver styckning i någon form (www.slv.se). Majoriteten av företagen är mycket små och har ofta inga anställda utöver ägaren. Av samtliga styckningsföretag är ca 70 anslutna till KCF. De anslutna företagen står för mellan 90-95 % av produktionen av styckat kött i Sverige. (Fredrik Sundblad, Kcf)

Av de 70 företagen är många kombinerade med någon annan verksamhet inom köttförädlingskedjan (se tabell 2.1). Den vanligaste konstellationen är att företagen är kombinerade med charkproduktion, och näst vanligaste är samarbete med slakt. Mindre vanligt är att alla tre verksamheter är integrerade inom samma företag.

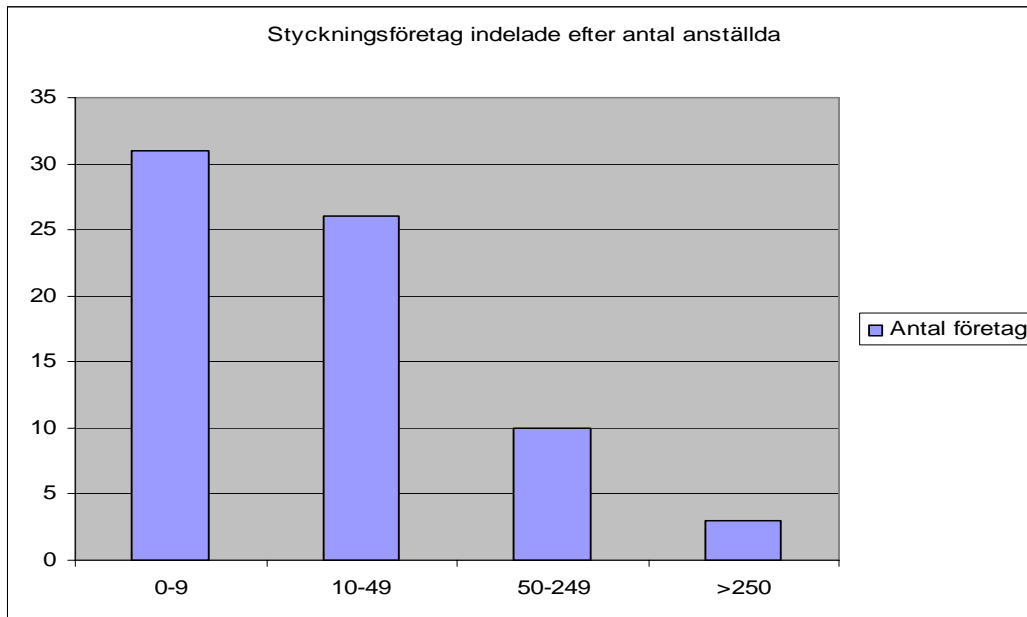
Tabell 2.1: Företagssammansättningar inom den svenska styckningssektorn, antal företag (www.kcf.se)



Den svenska styckningsindustrin består nästan uteslutande av små och medelstora företag, mätt efter antalet anställda. Fyra företag utmärker sig genom att de är betydligt mycket större än de övriga och definieras som stora.

Med Europeiska Unionens fyrdelade definition av företagsstorlekar har styckningsföretagen indelats (se tabell 2.2). Den minsta typen av företag kallas mikroföretag och har 0 till 9 anställda. Därefter kommer småföretag som har 10 till 49 anställda, medelstora företag som har 50 till 249. De företag som överstiger 249 anställda betecknas som storföretag. (www.eu-upplysningen.se)

Tabell 2.2: Indelning av styckningsföretag mätt efter antal anställda (www.kcf.se)



Enligt tabell 2.2 framgår att mikro-, små och medelstora styckningsföretag är flest. Räknat efter omsättning och antal anställda är de tre största helt dominerande på den svenska marknaden. De står för 65 procent av den totala omsättningen och 75 procent av det totala antalet anställda. (ww.kcf.se) Av dessa fyra är Swedish Meats absolut störst med 45 procent av omsättningen och 55 procent av antalet anställda inom den svenska styckningen. Siffrorna i tabell 2.2 visar företagens omsättning för den totala verksamheten. Det har inte gjorts några omräkningar för att visa styckningens omsättning och antal anställda.

Då flertalet av styckningsföretagen är småskaliga är de i många fall familjeägda. Det är ofta familjeföretag som under flera generationer bedrivit någon slags kötthantering. Dessa företag är helt dominerande i mikro-, små- och medelklasserna. Endast ett mindre antal företag har andra ägandeformer, till exempel börsnotering, utlandsägande eller kooperativt ägande.

2.2 Köttkonsumtion

Det har skett en betydlig konsumtionsökning av kött hos den svenska befolkningen. Under de senaste 10 åren har ökningen varit betydande (se tabell 2.3). Från att 1995 ha konsumerat totalt 63.5 kg kött per capita förbrukar konsumenten, 77.4 kg per capita år 2004.

Tabell 2.3 Konsumtion av kött per capita i Sverige (www.scb.se)

Köttslag/kg per capita	1995	2000	2003	2004
Nöt- och kalvkött	18,7	22,6	25,1	25,1
Får- och lammkött	0,8	0,8	1,1	1,1
Griskött	35,3	35,7	36,2	36,3
Fågelkött	8,7	11	13,8	15
Summa	63,5	70,1	76,2	77,4

Den ökade konsumtionen kombinerat med att Sveriges köttproduktion minskat, har medfört att Sverige inte är självförsörjande av kött. Mellan åren 1995 och 2004 har den svenska självförsörjningen av nötkött minskat från 85 procent till 58 procent och från 91 procent till 79 procent på fläsk (se tabell 2.4). För att tillgodose konsumentens efterfrågan sker en betydande import av kött.

Mellan åren 1995 och 2004 ökade importen av gris- och nötkött med 140 procent (www.scb.se). Detta beror på minskad produktion samt att EU-inträdet medförde en förenklad handel över nationsgränserna. Den svenska konsumenten är noggrann med svensk ursprungsmärkning vid handel av kött i butik, men är mindre noggrann vad köttet har för ursprung på restauranger. Detta leder till att majoriteten av det importerade köttet säljs via restauranger eller inom industrin. Endast en mindre del säljs i butik. (Köttbranschen 2004 nummer 12). Det totala värdet av den svenska köttkonsumtionen var år 2004 ca 24.5 miljarder SEK, vilket är 7 procent mer än år 1995 (www.scb.se).

Tabell 2.4 Importens andel av den nationella försäljningen (www.scb.se)

Köttslag	1995	2000	2003	2004
Nöt- och kalvkött	15 %	28%	41%	42%
Får- och lammkött	50%	53%	62%	60%
Griskött	9%	19%	21%	21%
Fågelkött	2%	12%	27%	34%
Summa	11%	21%	29%	31%

2.3 Marknad

Den huvudsakliga marknaden för styckningsföretagen är dagligvaruhandeln och charkföretag. För mindre styckningsföretag har ofta butiker i närområdet utgjort den viktigaste marknaden utöver charkföretagen. Denna försäljning till lokala butiker minskar, då den svenska köttmarknaden förändras. Handeln övergår i ökad utsträckning att sälja konsumentpackat kött, vilket gör att många mindre styckningsföretag förlorar viktiga kunder när butikerna väljer kött från centralt håll. Endast stora styckningsföretag kan leverera tillräckliga volymer till de centrala packerierna. De små och medelstora styckningsföretagen har svårt att få avsättning för köttet.

2.4 Personal

Tillgången av arbetskraft är god inom styckningssektorn, dels genom att det sker nedläggningar av styckningsfirmor, dels genom att det är god tillgång på personal med utländsk bakgrund. Det finns även ett stort utbud av personal från låglöneländer från den östra delen av EU (Ögren 2005).

2.5 Hot mot styckningsindustrin

Det mest uttalade hotet mot styckningsföretagen är dagligvaruhandelns ökade centralisering. De enskilda butiksägarna har mindre möjlighet att välja vilka varor som skall säljas och vilka företag de vill ha som leverantörer. Tidigare hade butiksägarna större frihet vid valet av

leverantör och varumärken, vilket ofta gynnade lokala livsmedelsföretag. Utöver centraliseringen sker en tydlig fokusering mot handelsblockens egna märkesvaror. Handeln satsar mycket för att öka försäljningen av sina EMV-produkter. EMVs andel av den totala försäljningen år 2004 var 17.5 procent och andelen väntas öka (www.acnielsen.se).

Ett annat hot mot branschen är importen av färdigstyckat kött. Denna import är relativt liten idag men kan komma att öka, då det är billigare att stycka kött i östra Europa.

2.6 Konsumentpackat kött

Axfood, Coop och Ica säljer idag en betydande del av köttsortimentet som kpk. Ica har utvecklat kpk-konceptet mest. Man har tillsammans med det internationella köttförädlingsföretaget Hilton Food Group byggt en finstycknings- och packningsanläggning i Västerås, som kan förse alla Icas butiker i Sverige med kpk. Axfood och Coop har inte byggt egna anläggningar utan köper in kpk från Swedish Meats och Atria Lithells kpk-anläggningar. (Köttbranschen nr 3 2005)

Köttet till kpk köps in som grovstyckade detaljer, vilka kommer från svenska och utländska styckningsföretag (Högberg 2006). Det förädlas i anläggningen till de produkter, som kunden efterfrågar. Det styckade eller malda köttet förpackas i gastäta förpackningar med en skyddande atmosfär, som ökar köttets hållbarhet. Det packade köttet distribueras sedan med lastbil till butiker över hela landet.

En variant av kpk är bitpackat kött. Det är riktat till kunder, som är intresserade av att göra den sista styckningen själva. De köttedetaljer, som säljs såsom bitstyckat kött, är större och kräver ytterligare styckning innan konsumtion.

Fördelarna med kpk är att handelsblocken och de enskilda handlarna ofta kan rationalisera köthanteringen och sänka kostnaderna. Butikerna behöver inte ha styckningsutrustning eller styckningsutbildad personal. Vidare minskar svinnet av kött på grund av den längre hållbarheten (Ensäter. 2006). En stor del av produktionen är automatiserad, vilket gör att produktionskostnaderna kan hållas låga. Det sker även en omfattande automatiserad provtagning av allt kött under hela tillverkningsprocessen. Genom den noggranna provtagningen underlättas spårning av eventuellt smittat kött, och det leder till att mindre partier behöver destrueras.

Kpk kan medföra att butiker, som haft en mindre kött- och charkavdelning, har möjlighet att erbjuda ett bredare sortiment av köttprodukter. Det är mer lönsamt för dessa butiker att sälja kpk än att själva stycka och sälja köttprodukter, som har låg efterfrågan. (Ensäter. 2006)

Nackdelanar med kpk är att ett centralt packeri är mer sårbart för smittspridning, och vid tekniska haverier kan en stor del av produktionen slås ut. Trots ett noggrant kontrollsystem har under 2005 skett två fall av smittospridning av salmonella och Ehec från Icas packeri i Västerås (www.dn.se).

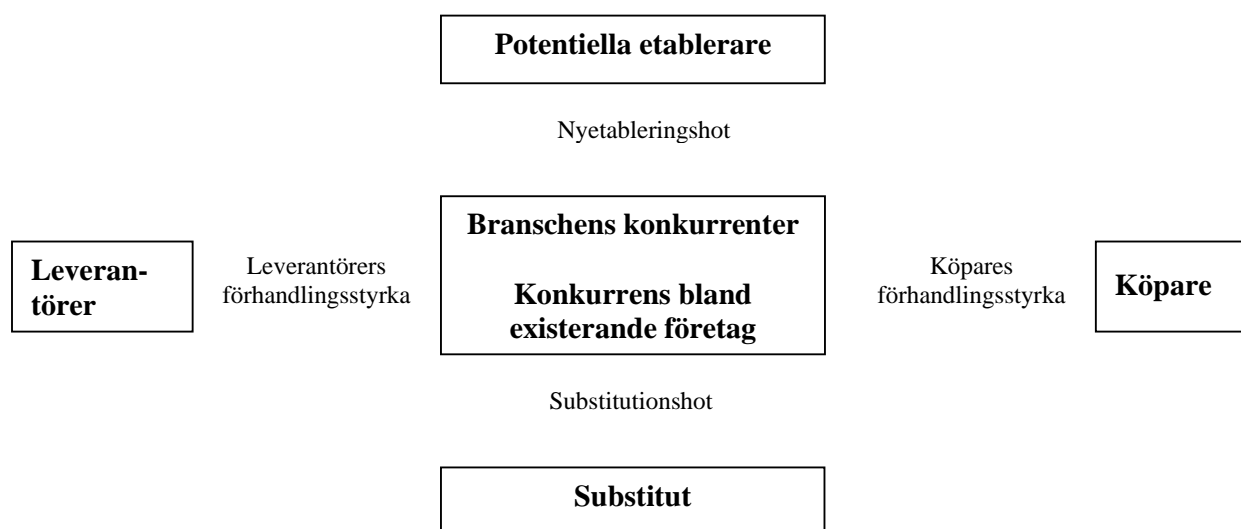
Vidare har enskilda handlare uttryckt att de har fått mindre möjlighet att styra den egna köttdisken (Köttbranschen nr 7-8, 2005). Tidigare kunde köttdisken snabbt fyllas på med kött om det skulle ta slut, men med kpk tar det minst ett dygn för en ny leverans med kött från det centrala packeriet.

3. Teori

Detta kapitel tar upp de teorier och modeller, som ligger till grund för datainsamlingen samt analysen.

3.1 Fem konkurrenskrafter

För att förklara svenska styckningsföretags hinder och möjligheter på marknaden väljs Michael Porters (1980) modeller och teorier såsom teorigrund till denna studie. Grundläggande i Porters teorier är de fem konkurrenskrafterna *nyetableringshot*, *substitutionshot*, *köparens och leverantörers förhandlingsstyrka* och *konkurrens bland existerande företag*. De fem krafterna är uppdelade i fyra externa och ett internt område, se figur 3.1. De externa konkurrenskrafterna utgörs av potentiella etablerare, köpare, leverantörer samt hot om substitut och det interna området utgörs av de företag som redan är aktiva inom branschen, det vill säga konkurrensen bland redan existerande företag på marknaden. Porter (1980)



Figur 3.1 De fem konkurrenskrafterna (Porter 1980)

Konkurrens bland existerande företag

Konkurrensen bland etablerade företag sker ofta genom prisutspel, reklamkampanjer, produktplacering eller ökad kundservice. Dessa aktiviteter genomförs, eftersom företagen känner press från konkurrenterna och/eller ser möjligheter att förbättra försäljningspositionen. Konkurrensen i en bransch förändras över tiden och blir mer intensiv, när marknaden börjar mättas. Då ökar kampen om kunderna, vilket ofta tar sig uttryck i form av prispress, vilket leder till sjunkande marginaler för företagen.

Nyetableringshot

Nya företag inom en bransch innebär ökad konkurrens. Nya företags strävan efter marknadsandelar kan orsaka försämrad lönsamhet i hela branschen, eftersom ökad kapacitet på sikt leder till en mättad marknad. Porter (1980) menar att hot om nyetablering är beroende

av branschens etableringshinder men också av hur de redan existerande företagen reagerar på försök till nyetablering. De redan etablerade företagen inom en bransch kan bidra till att ytterligare stärka etableringshindren för att på så vis minska konkurrensen.

Enligt Porter (1980) är de främsta etableringshindren följande:

- Om marknaden domineras av stora företag som producerar varor billigt på grund av *stordriftsfördelar*, kan det vara svårt för ett företag att ta marknadsandelar. Företaget behöver producera samma varor lika billigt eller differentiera dem så att kunden finner dem attraktiva.
- Ett hinder för nyetablering är om existerande företag på marknaden byggt upp starka varumärken och fokuserat på *produktdifferentiering*. Detta gör att nya företag måste satsa mycket kapital för att möjliggöra ett inträde på marknaden.
- Inträde på en marknad är kopplat till ett stort *kapitalbehov*. Det krävs stora kapitalresurser för att konkurrera och ta marknadsandelar. Kapital behövs i regel vid alla inträden på marknader men är extra viktigt om det krävs stora engångsutgifter för till exempel annonsering eller om marknaden kräver mycket forskning och utveckling.
- Ett hinder för etablering skapas av förekomsten av *omställningskostnader* dvs. de kostnader, som drabbar köpare som byter från en leverantörs produkt till en annans. Omställningskostnader kan till exempel innefatta utgifter för omskolning av anställda för en ny produktionsutrustning.
- Vid ett inträde på en marknad är det viktigt att nå fram till kunderna. Befintliga företag har *distributionskanaler*, som byggts upp under lång tid. Att bygga upp nya distributionskanaler tar i regel lång tid om inte det nya företaget hittar nya kanaler till kunderna.
- *Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift*. Etablerade företag kan ha kostnadsfördelar som potentiella nya konkurrenter inte kan kopiera oavsett storlek och uppnådda stordriftsfördelar. De viktigaste fördelarna är följande: Patenterad produktteknologi, gynnsam tillgång på råvaror, gynnsam lokalisering, statliga subventioner, kunskap och erfarenhet.

Substitutionshot

Substitut är något, som kan ersätta en produkt helt eller delvis. Det ger konsumenten motsvarande funktion som originalprodukten. Substitutet har samma användningsområden och funktion men är ändå inte samma produkt. Då priset för substitutet ofta är lägre än originalproduktens, kan det vara svårt att ta ut ett merpris för produkterna. Finns det gott om substitut finns det risk för lägre lönsamhet.

Köparens förhandlingsstyrka

Kunden vill i allmänhet ha produkter av god kvalitet till ett lågt pris. Konsumenten söker lågprisalternativ, vilket får företagen att pressa priserna på sina produkter. Kunden använder sin styrka och spelar ut konkurrenter mot varandra. Har köparna i branschen en stark förhandlingsposition finns risk för lägre lönsamhet.

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Företag har precis som en kund olika förutsättningar vid förhandlingssituationer. Finns det få leverantörer i en bransch eller få substitut till en efterfrågad vara kan leverantörerna med hjälp av en stark förhandlingsstyrka, hota med höjning av pris eller sänkt kvalitet.

3.2 Konkurrensstrategier

För ett företag är det viktigt att hitta en marknadsposition, där det finns en god möjlighet att hantera de fem konkurrenskrafterna. Idealet är att företaget hittar en unik lösning som är gångbar under lång tid. Enligt Porter (1980) finns det tre grundläggande basstrategier som företag kan nyttja; *kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.*

Kostnadsöverlägsenhet

Kostnadsöverlägsenhet innebär att ett företag har låga kostnader inom alla områden av verksamheten och kan på så vis skapa konkurrensfördelar. En låg kostnad i förhållande till konkurrenterna är det genomgående temat för strategin, även om kvalitet, service och andra värden inte får förbises. En lågkostnadsposition försvarar företaget mot mäktiga inköpare, eftersom inköpare kan utöva makt endast genom att pressa ned priserna till den näst effektivaste konkurrentens nivå. En lågkostnadsposition erbjuder ett försvar mot mäktiga leverantörer genom att ge mer flexibilitet, då man tampas med stigande insatsvarukostnader. Kostnadsöverlägsenhet kan vara olönsam till en början då strategin ofta kräver investeringar eller andra förändringar i verksamheten.

Det finns risker med den här strategin. Ett exempel är om företaget har en föråldrad produktionsapparat, vilket kan leda till att konkurrenter investerar i nya och effektivare produktionsmetoder. Detta kan resultera i att konkurrenternas produktion blir mer effektiv och de får en bättre lönsamhet. Är företaget starkt fokuserat på att hålla låga produktionskostnader kan det missa betydande förändringar på produkt- och/eller marknadsområdena.

Differentiering

Differentiering innebär att ett företag profileras som unikt på marknaden. Det kan vara att ett företag vill att dess produkter skall uppfattas som exklusiva eller att företaget har ett väldigt bra återförsäljarnät. Om differentieringsstrategin lyckas, har företaget god möjlighet att göra ett resultat över genomsnittet i en bransch. Företaget skapar en försvarbar position och kan därmed lättare bemästra de fem konkurrenskrafterna. Om ett företag väljer en differentieringsstrategi leder det ofta till en höjning av priset på producerade varor. Orsaken till höjningen kan bland annat härledas till höga kostnader för att implementera ett nytt varumärke eller dyra högkvalitativa råvaror.

En risk med strategin uppstår om prisskillnaden mellan den differentierade produkten och lågkostnadsalternativet blir stor. Då kan resultat bli att företaget förlorar kunder. Är inte kundlojaliteten tillräckligt stark, kan kunden välja den billigare produkten. Prissättningen av den differentierade produkten är således av stor betydelse. En annan risk med differentieringsstrategin är kopior av produkten. De företag som plagierar väljer ofta ett starkt varumärke som modell för kopiorna. Denna plagieringsverksamhet kan resultera i att marknaden för originalprodukten minskar samt att trovärdigheten för varan minskar.

Fokusering

Fokusering innebär att ett företag är inriktat på en avgränsad del av marknaden. Det kan vara ett geografiskt område eller ett kundsegment med speciella preferenser. Strategin vilar på antagandet att företaget kan betjäna en strategisk målgrupp mer effektivt än konkurrenter med en bredare inriktning. Fokusering innebär ofta att företaget verkar på en snäv marknad. Det får välja mellan lönsamhet och försäljningsvolym (Porter 1980).

En risk med fokuseringsstrategin är om den utvalda gruppens eller marknads krav minskar eller försvinner. Det fokuserade företaget har då inte längre någon fördel gentemot övriga företag i samma bransch.

Figur 3.2 visar hur de tre strategierna är riktade mot olika delar av marknaden. För att ett företag skall erhålla god konkurrensfördel skall det först och främst nyttja någon av grundstrategierna.

	Unika fördelar för kunden	Lågkostnadsposition
Hela marknaden	Differentiering	Kostnadsöverlägsenhet
Särskilt segment	Fokusering	

Figur 3.2 Konkurrensstrategier (Porter 1980)

3.3 Strategiska beslut

Det är alltid svårt för företagsägare att fatta strategiska beslut. Många faktorer behöver övervägas och mycket är beroende av att det blir ett beslut som ger långsiktig lönsamhet. Det kan vara sista chansen till att företaget överhuvudtaget finnas kvar på marknaden. En strategisk frågeställning som är aktuell inom styckningsbranschen är hur en framtida företagskonstellation skall se ut, dvs hur mycket företagen skall integrera vertikalt och horisontellt.

3.3.1 Horisontell integration

Integration behöver inte innebära att ett företag väljer att integrera med framför- och bakomvarande verksamheter inom produktionslinjen. Det finns även horisontell integration, vilket innebär samarbete med verksamheter på samma nivå i produktionskedjan. Horisontell integration är en viktig del av ett företags möjligheter att konkurrera på en marknad.

En vanlig orsak till att det krävs ett utökat samarbete på samma nivå är att företaget söker stordriftsfördelar. Detta kan uppnås genom att ett företag växer organiskt med successiv utbyggnad av verksamheten, vilket kan ta många år och kräva stora insatser. Vill företagsledningen ha snabbare expansion bör den överväga horisontell integration.

Kapacitetsexpansion innefattar många metoder att samarbeta med liknande företag. Uppköp av ett annat företag är en metod men är kostnadskrävande. Mindre kostnadskrävande möjligheter för att samarbeta med andra företag är till exempel fusioner eller att man etablerar ett gemensamt dotterföretag företag. Vidare kan samarbete ske i form av ett joint venture eller att företagen skriver långsiktiga kontrakt.

Valet av expansionssätt är ett av de viktigaste strategiska beslut, som företag ställs inför, med avseende på såväl kapitalinsats som beslutets komplexitet (Porter 1980). Företaget bör noga överväga vilka fördelar en expansion medför. Figur 3.3 visar ett exempel på hur en rationell beslutsprocess rörande kapacitetsökning kan se ut (Porter 1980).

1. Bestäm företagets valmöjligheter avseende storlek på och typ av kapacitetsökning.
2. Bedöm sannolik framtida efterfrågan och kostnad för insatsvaror.
3. Bedöm sannolika tekniska förändringar och sannolikheten att anläggningen blir omodern.
4. Lägg ihop dessa för att bestämma utbuds-/efterfrågebalansen i branschen och de priser och kostnader som blir följden.
5. Fastställ väntade betalningsströmmar från kapacitetsökningen.
6. Testa analysen med avseende på konsistens.

Figur.3.3 Beslutssteg vid kapacitetsökning

Efter att ha fastställt valmöjligheterna, måste företaget prognosticera efterfrågan, insatsvarukostnader och teknologi. För att företaget skall lyckas bör företagsledningen ha god kontroll på den marknad man verkar på och vilka möjligheter som finns.

3.3.2 Vertikal integration

Vertikal integration innebär att ett företag integreras med verksamheter framför eller bakom i produktionskedjan. Det finns många anledningar till integration men normalt är lönsamheten i fokus. Hur integrationen med en annan verksamhet sker kan vara olika. Integrationen kan uppnås genom uppköp, men det finns även andra alternativ, till exempel joint-venture. Oavsett vilken strategi som väljs är det av stor vikt att företaget får god kontroll på framförvarande eller bakomvarande verksamhet.

Fördelar med vertikal integration

Genom att sammanföra flera verksamheter kan ett företag erhålla ökad effektivitet till följd av ökade stordriftsfördelar och ökad kontroll inom produktionskedjan. Stordriftsfördelar kan erhållas genom att det till exempel går att centralisera administrativa delar inom företagen och det behövs färre chefer på olika positioner. Transportkostnader kan minskas genom ett bättre kapacitetsutnyttjande. Lokaliseras två produktionsanläggningar på samma plats blir de logistiska vinsterna ännu högre (Porter 1980).

Vidare förenklar samlokalisering de styrande enheternas arbete. En chef har lättare att få kontroll över verksamheten då alla enheter ligger på samma plats.

Fler fördelar med integration är att företaget blir mindre beroende av enskilda marknader. Genom att integrera med närliggande led kan företagets transaktionskostnader sänkas. De transaktionskostnader som går att spara är de, som uppstår vid handel mellan två företag. Det kan till exempel vara kostnader för upprättande av kontrakt, resor, kommunikation mellan företagen etc.

Äger företaget framförvarande produktionsled minskar risken för ett utestängande från leverantören. Företaget får bättre kontroll över flödet av råvaror genom företaget och blir mindre beroende av leverantörer.

En ökad integrering ger företagen större möjligheter att differentiera slutprodukten. Företaget kan genom integration garantera att det inte skett några oegentligheter med varan under produktionskedjan. Detta kan vara viktigt för företag som har en differentieringsstrategi, vilken går ut på att producera högkvalitativa produkter.

Strategiska kostnader vid integration

Integration av andra verksamheter medför ofta strategiska kostnader, dvs kostnader utöver själva köpeskillingen av den nya verksamheten. Kostnader vid en integration kan vara omfattande. Till exempel kan kostnader uppstå vid samkörning av teknologiska system mellan de olika verksamheterna (Porter 1980).

Strategiska kostnader kan uppstå, då det är billigare att köpa produkter på spotmarknaden än att producera samma produkter i ett integrerat företag. Orsaken till låga priser på spotmarknaden kan vara att den egna produktionsapparaten inte är tillräckligt effektiv eller att det är låga priser på grund av en stark konkurrens (Porter 1980).

För att integration skall vara lönsam måste det finnas en balans genom hela kedjan. Det bör inte finnas någon del av kedjan som har över- eller underskott vid produktionen. Sker det ett överskott måste det säljas på den öppna marknaden, eller företaget måste ge upp någon av sin marknadsposition.

Strategiska fördelar med integration framåt

Genom att ett företag integrerar framförliggande verksamheter erhålls bättre tillgång till marknadskanaler. Företaget får ökad kontakt med marknaden genom förstahandsinformation och kan på ett enklare sätt uppfatta vad marknaden efterfrågar. Genom ökad kontakt med marknaden blir det lättare för företaget att genomföra marknadsföring, som är mer anpassad till efterfrågan. Vidare får företaget större möjlighet till ökad differentiering, och det kan ta ut ett högre pris på sålda varor när det har bättre kontroll på vad som efterfrågas på marknaden.

Strategiska fördelar med integration bakåt

Genom att integrera bakåt får företagen en bättre kontroll på produktionsapparaten i bakomvarande led och kan få en bättre kvalitet på levererade produkter. Även detta ger större möjligheter till ökad differentiering av produkten.

3.4 Alternativ till integration

Integration behöver inte alltid vara det mest lönsamma alternativet för ett företag. I stället för att genomföra all verksamhet inom företaget kan vissa integrationsfördelar uppnås genom till exempel långtidskontrakt mellan fristående företag.

Partiell integration är en ofullständig integration bakåt eller framåt, varvid företaget köper eller säljer resten av volymerna på den öppna marknaden. Den kräver att företaget kan mer än väl driva en internverksamhet av effektiv storlek och dessutom ha ytterligare behov som tillgodoses på marknaden. Detta kan ge flera av fördelarna med fullständig integration men till en lägre kostnad (Porter 1980).

4 Hypoteser

I detta kapitel presenteras ett antal frågeställningar som ligger till grund till de empiriska och analytiska kapitlen. De hypoteser som presenteras är baserade på Porters teorier i kapitel 3 samt branschbeskrivningen i kapitel 2.

Dagligvaruhandeln centraliserar upphandlingen av varor samt satsar på konsumentpackat kött och andra EMV-produkter. Detta leder till att styckningsföretagen behöver genomföra förändringar för att kunna vara verksamma på marknaden i framtiden. De företag, som inte kan leverera tillräckliga mängder styckat kött, måste anpassa strategierna efter de nya förutsättningarna. Det går inte att göra misstag i valet av strategi, eftersom konkurrensen kommer att öka under de kommande åren.

Flertalet av styckningsföretagen är små och saknar ofta resurser till stora strategiska förändringar. För att få en positiv utveckling bör de mindre företagen välja en strategi, som är kostnadseffektiv och som är baserad på deras specifika förutsättningar. Förutsättningarna kan variera mycket beroende på var i landet företaget är lokaliserat samt företagets specifika ekonomiska situation.

Många av styckningsföretagen har ytterligare en verksamhet kombinerad med styckningen. Detta ger en ökad kontroll över produktionskedjan, vilket kan vara lönsamt. Utifrån Porters teorier tas fram följande hypoteser, som ligger till grund för den empiriska undersökningen.

Hypoteser baserade på fem konkurrenskrafter

- Hypotes 1. *Strukturförändringar inom styckningsbranschen kommer att resultera i större företag och i ökad konkurrens bland dagens styckningsföretag.*
- Hypotes 2. *Få nyetableringar av styckningsföretag, svenska såväl som utländska, kommer att ske på grund av låg lönsamhet i styckningsbranschen.*
- Hypotes 3. *Svenskt kött kommer i framtiden i hög utsträckning att transporteras till låglöneländer för att styckas och sedan transporteras tillbaka till den svenska marknaden.*
- Hypotes 4. *Handelns fokusering mot kpk och EMV har ökat dess förhandlingsstyrka gentemot styckningsföretagen.*
- Hypotes 5. *Bristen på svenskt kött medför att leverantörerna av svenskt kött får ökad förhandlingsstyrka.*

Hypoteser baserade på konkurrensstrategier

- Hypotes 6. *Eftersom kostnadsöverlägsenhetsstrategier kräver stordrift och stora kapitalinsatser bör mindre styckningsföretag undvika sådana strategier.*
- Hypotes 7. *Styckningsföretag behöver använda differentieringsstrategier för att få produkterna mer attraktiva på marknaden.*
- Hypotes 8. *Fokusering mot en del av marknaden ger möjligheter till ökad lönsamhet för styckningsföretag.*

Hypoteser baserade på strategiska beslut

- Hypotes 9. *Styckningsföretag söker samarbete med charkföretag för att få en starkare marknadsposition.*
- Hypotes 10. *För en lyckad horisontell integration mellan två styckningsföretag är det viktigt att företagens ledningar har samma ledningsfilosofi.*
- Hypotes 11. *Svenska styckningsföretag är intresserade av samarbete med både slakt- och charkföretag.*
- Hypotes 12. *Bästa lönsamhet erhålls i integrerade företag.*
- Hypotes 13. *Företag, som söker en kompletterande verksamhet, fokuserar i första hand på samarbete med företag i närområdet.*

5 Analys av styckningssektorn

I detta kapitel sammanställs det material, som samlats in genom personliga *intervjuer* med företrädare för styckningsföretag och genom en *enkätundersökning* riktad till styckningsföretag, som är anslutna till Kött- och charkföretagen. Det sammanställda materialet analyseras utifrån hypoteserna från kapitel 4.

5.1 Datainsamlingsförfarande

De sex *intervjuade företagen* är alla verksamma inom styckningsbranschen. Två har styckning som huvudverksamhet och de övriga fyra har verksamheter utöver styckning. Intervjuerna har i första genomförts på plats på företagen eller en annan plats utanför företaget. I ett fall genomfördes en telefonintervju på grund av att personen i fråga hade mycket att göra inför den stundande julen. Det är en fördel att genomföra intervjuerna i företagens egna kontor, eftersom att informationsinhämtningen till arbetet förenklas. Man ser verksamheten med egna ögon och det är lättare att få kontakt med den intervjuade personen. Intervjuerna spelades in, vilket underlättar den efterkommande bearbetningen av materialet.

Allt som sades under intervjuerna har behandlats konfidentiellt. De intervjuades svar och åsikter presenteras anonymt. Tanken med anonyma intervjuer är att det är lättare för företagsföreträdarna att berätta om verksamheten och deras relationer med andra företag. Genom att intervjuerna är inspelade är alla citat exakta och återger precis vad företagsledaren sade. Svaren i intervjuerna har bearbetats och presenteras som löpande text, där likheter och olikheter i företagsledarnas svar framgår. Frågorna i intervjuerna är baserade på hypoteserna i kapitel 4.

Enkäten skickades under november 2005 ut till samtliga företag inom Kött och charkföretagen som har styckning som huvudverksamhet eller som del av verksamheten. Efter ett påminnelsebrev svarade 40 av de totalt 70 företagen som fått utskick. Detta ger en svarsfrekvens på ca 60 %. Anledningen till den relativt dåliga svarsfrekvensen bedöms vara att företagen hade mycket att göra inför den stundande julen.

Tyvärr har inte alla företag i enkäten uppgett företagsnamnet, vilket resulterat i att det har blivit ett frånfall av tre företag. Grundläggande ekonomiska fakta för företagen i undersökningen har erhållits genom statistik från analysföretaget MM partner. De företag, som ej uppgett sitt namn, har därvid ej gått att analysera utifrån en ekonomisk synvinkel och är därmed ointressanta i undersökningen.

Svaren från enkäterna har bearbetats och presenteras i form av diagram. För att ge en bred bild av branschen har två parametrar valts, nämligen *omsättning* och *verksamheter* i företaget. Dessa parametrar har valts för att visa eventuella skillnader mellan olika företagsstorlekar och inriktningar på företagen. Presentationen av intervjuerna inleder varje stycke och diagrammen med enkätpresentationen är placerade i slutet.

5.2 Fem konkrenskrafter inom svensk styckningsindustri

Enligt Porter är *substitutionshot* en av de fem konkrenskrafterna. Detta hot är svagt inom styckningssektorn, då det är svårt att hitta ett relevant substitut till kött. Därmed har *substitutionshot* ej medtagits i den empiriska undersökningen. Vidare har *köparnas och leverantörernas förhandlingsstyrka* slagits ihop till en punkt.

Konkurrens bland existerande företag

De intervjuade företrädarna för styckningsföretagen anser att konkurrensen är relativt stark mellan aktörerna i branschen och att konkurrensen kommer att öka. Konkurrensökningen beror på att det råder en minskad lönsamhet för styckningsföretag. Lönsamheten minskar på grund av dagligvaruhandelns ändrade inköpsstrategier. Flera av de intervjuade nämner Swedish Meats expansion under hösten 2005 då Swedish Meats köpt det största privata styckningsföretaget SLP och Skånekött samt lagt bud på det kooperativa slakt- och charkföretaget KLS. Dessa åtgärder är resultat av de förändringar som sker i dagligvaruhandeln.

Alla de intervjuade säger att handelns satsning av EMV och kpk kommer att resultera i ökad konkurrens.

”Alla företag i branschen slåss om samma kaka, samtidigt som handlarna gör allt för att själva producera egna varor genom kpk.”

Svaren från företagen är entydiga, då de säger att det krävs strukturförändringar inom köttindustrin. De ser inte Swedish Meats expansion som ett hot, utan ser istället att det blir möjligt att hitta nischer som Swedish Meats inte kan täcka. Samtidigt säger de att det blir en mindre marknad att agera på, vilket leder till att det blir ökad konkurrens för kvarvarande företag.

Styckningsbranschen kännetecknas av en positiv stämning mellan företagen. Det råder en relativt öppen dialog mellan aktörerna kring framtida möjligheter och hot mot branschen. Bland de intervjuade finns det olika meningar om nyttan av den stora öppenheten. En del tycker att det diskuteras för lite strategier, när företagsledare inom branschen träffas, och efterfrågar mer dialog. Andra menar att det är en alltför transparent bransch, där allt diskuteras alldeles för öppet. En företagsledare säger:

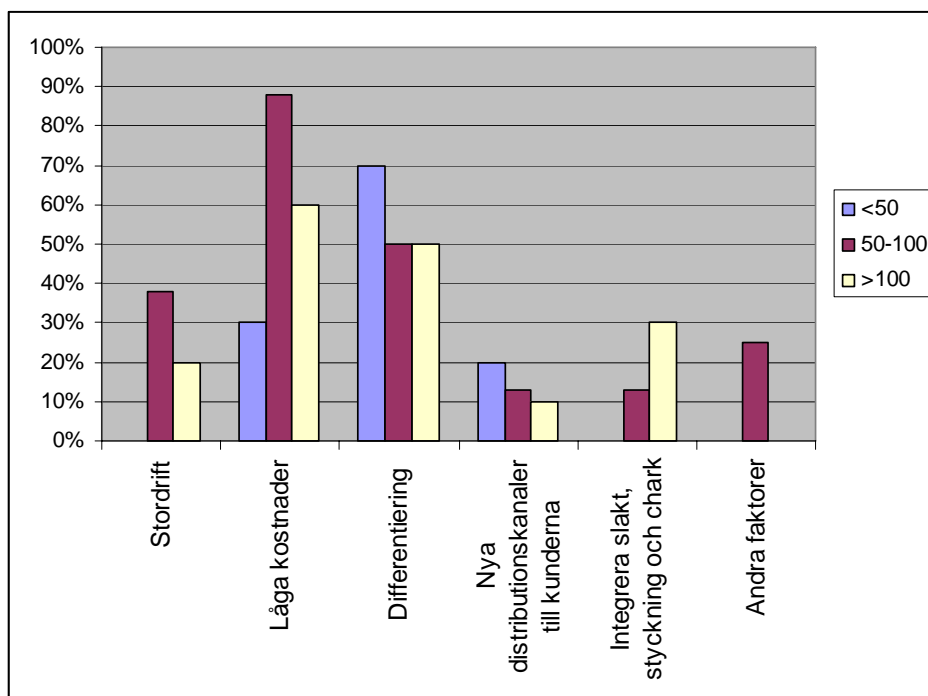
”Alla pratar med alla om allting, alltid.”

Det nämndes även att det råder en snedvriden konkurrenssituation, då det finns företag som bryter mot lagen och märker om utländskt kött till svenskt. De företagsledare, som nämner detta, menar att företag, som endast hanterar svensk råvara, har svårt att konkurrera med producenter som bryter mot lagen.

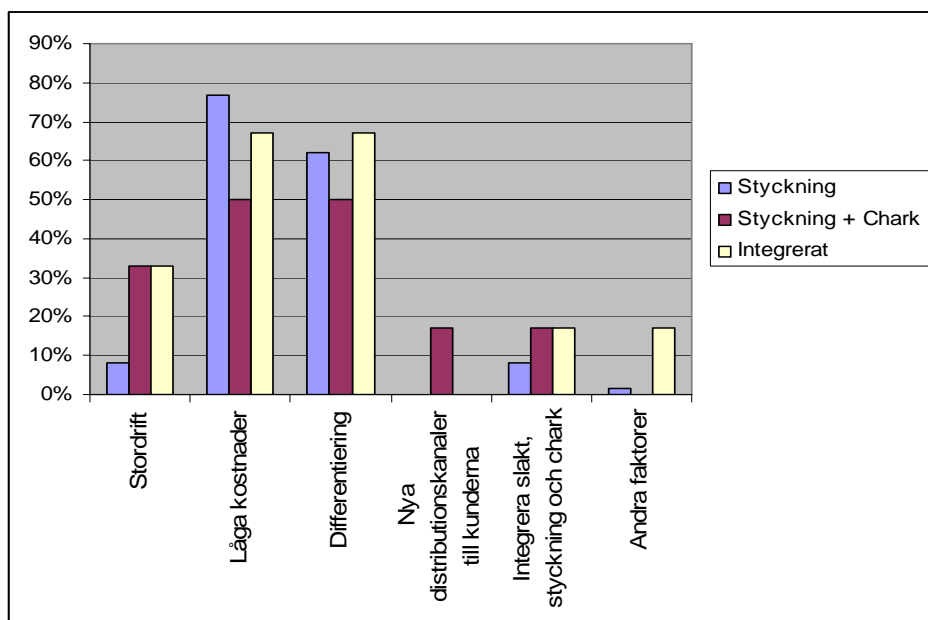
”Det finns företag som importerar utländskt kött och deklarerar det som svenskt och använder det i charktillverkning.”

Vidare efterfrågas ett enhetligt kontrollsystem. En företrädare menar att veterinärtillsyn och övriga kontroller av kött skall vara lika, i hela landet. Företrädaren vill att kontrollerna skall vara lika, oberoende av var företagets lokalisering och storlek.

Figurerna 5.1 och 5.2 visar vilka faktorer styckningsföretagen anser vara viktiga för en framtida lönsamhet. I svarsalternativet *andra faktorer* har det inkommit flera svar men ett fåtal har liknat varandra, vilket resulterat i att de ej behandlas i arbetet.



Figur 5.1 Kriterier för framgång. Indelat efter omsättning i Milj SEK.



Figur 5.2 Kriterier för framgång, indelade efter verksamhet.

Nyetableeringsshot

Flertalet av de intervjuade företagen tror att det inte kommer utländska aktörer på den svenska styckningsmarknaden. De menar att det inte finns utrymme för fler aktörer på marknaden, då det råder överskott av styckningsföretag. Dock tror de att Swedish Meats kommer att samarbeta med någon utländsk aktör.

”Den strukturering av den europeiska marknaden, som pågår, kan komma att påverka, men det finns inte utrymme för så många fler storföretag på den svenska marknaden.”

Vidare säger en del företrädare att det föreligger en stor risk att någon av de stora aktörerna i grannländerna kommer att etablera ytterligare kpk-verksamhet i Sverige. Enligt en företrädare behöver detta inte endast vara till nackdel för den svenska köttnäringen. De utländska aktörerna behöver även packa svenskt kött, på grund av efterfrågan från konsumenten. Om utländska aktörer etableras, kommer de dock antagligen att även sälja kött från sina egna länder.

”Danska företag är inte nöjda med hur danskt fläsk säljs i Sverige. De vill inte ha danskt fläsk i euroshopper-förpackningar.”

Flertalet av de intervjuade bedömer att kött som skall säljas på den svenska marknaden inte kommer att styckas utomlands. De menar att transportkostnaderna till ett låglöneland och sedan tillbaka till den svenska marknaden skulle bli för höga.

”Ta ut svenskt kött till exempel till Polen och stycka det där, den vinsten man kan göra där, äts upp av transporterna.”

Företagarna menar att det är mer lönsamt att anställa billig arbetskraft från de nya medlemsstaterna i EU. Företrädarna har dock olika syn på att anställa utländsk arbetskraft, men de flesta ser det som en möjlighet för en ökad lönsamhet. En företagare säger:

”Det tillämpas mycket i Tyskland och Danmark och man får nog titta på den biten för att kunna vara med. Det påverkar inte kvaliteten av styckningen men ger förändringar i lönekostnaden och den sociala biten.”

Enligt vissa företagare finns det ett framtida arbetskraftproblem, då intresset att bli styckare är lågt bland dagens ungdom.

”De ser det inte som något framtidsjobb.”

Köparnas och leverantörernas förhandlingsstyrka

Samtliga företrädare för företagen anser att de inte fått bättre förhandlingsstyrka gentemot handeln, trots hög efterfrågan på svenskt kött. Det beror på att handeln under de senaste åren fått förbättrat förhandlingsläge i och med ökad EMV-försäljning. Numera kan dagligvaruhandeln förhandla mer aggressivt genom att den kan konkurrera med sina egna märkesvaror.

Flera av företrädarna sammanfattar situationen på marknaden genom att referera till Swedish Meats VD Peter Rasztar, som under hösten 2005 höll ett tal, där han sade:

”Tidigare var det leverantörerna som satte priserna. Nu är det handeln som bestämmer priset på produkten”

Företrädarna anser att det råder en ojämn konkurrenssituation på dagens marknad. Detta är en följd av den ökade centraliseringen inom dagligvaruhandeln. Utvecklingen har resulterat i att producenterna numera har endast tre kunder att sälja till. En företrädare säger:

”Det blir en ohållbar situation, då 80 styckningsföretag skall sälja till tre kunder”

Då det fortfarande finns många butiker, som inte säljer kpk från centralt håll, är det flera av de intervjuade företagen, som levererar kött direkt till dessa butiker. De intervjuade ser detta som en viktig marknad, men är samtidigt oroad över hur utvecklingen av konsumentpackat kött kommer att se ut. Vidare ser flera av de intervjuade möjligheter med konsumentpackat kött och hänvisar till de problem som har funnits under det senaste året.

Vidare nämns att handeln har möjlighet att göra den högsta marginella vinsten, då den har höga procentuella påslag på varorna. Flera av de intervjuade menar att det är svårt för de svenska köttproducenterna att få ordentligt betalt för djuren. Detta kommer att leda till en ytterligare minskning av den svenska köttproduktionen.

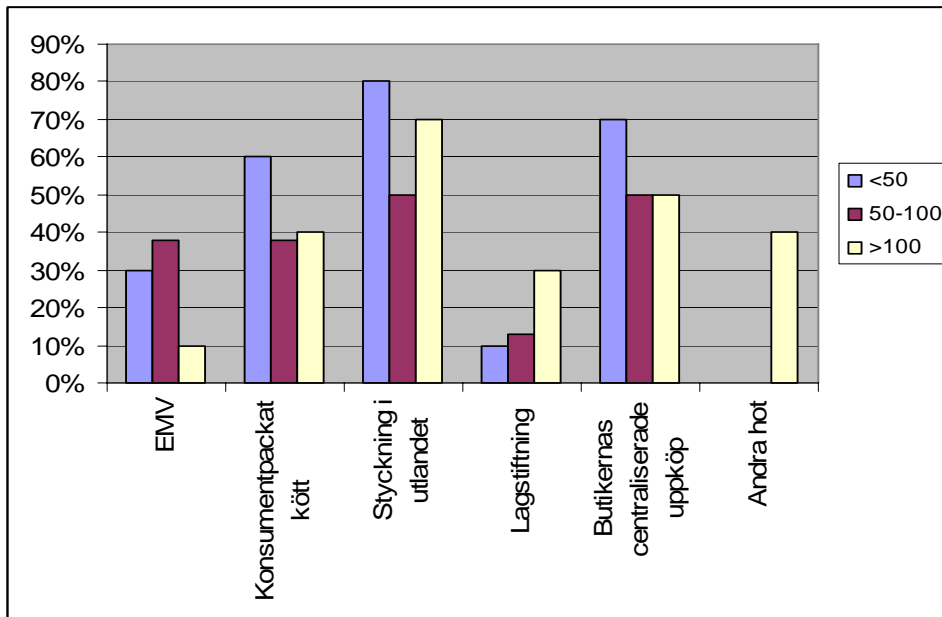
De intervjuade företagarna menar att det är god tillgång på kött, men det kan vara svårt att få tag på svensk råvara. Flera av företagen som intervjuats har god tillgång till svenskt kött tack vare goda kontakter med slakterier eller att de har tillgång till kött via egen slakt. Ägarna till styckningsföretagen menar att en orsak till den minskade tillgången av svenskt kött är att Swedish Meats minskar försäljningen av helfall till utomstående styckningsföretag. En företrädare säger:

”Då det nu är brist på kött, så har Swedish Meats strukit rejält i sitt kundregister.”

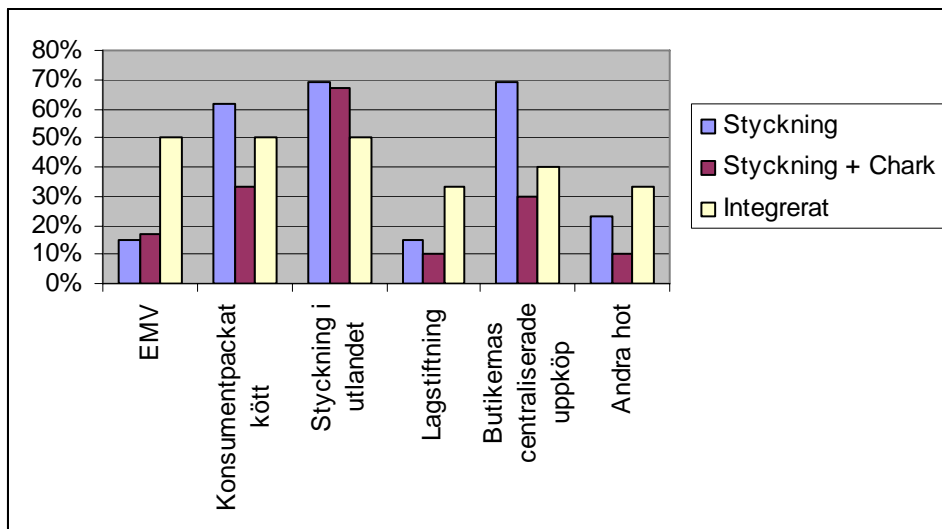
Flera av de intervjuade menar att det krävs en god relation med slakten för att få tillgång till svenskt kött. Vid förhandlingar kan de inte vara starkt krävande vad gäller prissättning.

”I en förhandlingssituation behöver man nog vara ganska mjuk mot leverantören.”

I figur 5.3 och 5.4 redovisas vilka hot som finns mot styckningsföretagen. Det är intressant att det finns stor skillnad mellan enkätsvaren och intervju svaren. I enkäten framställs styckning i utlandet som ett stort hot, medan svaren i intervjuerna inte gör det.



Figur 5.3 Vilka hot svenska styckningsföretag ser mot styckningsbranschen. Indelat efter omsättning i milj. SEK.



Figur 5.4 Vilka hot svenska styckningsföretag ser mot styckningsbranschen. Indelat efter verksamhet.

5.3 Analys av konkrenskrafter inom svensk köttindustri

Hypotes 1. Strukturförändringar inom styckningsbranschen kommer att resultera i större enheter och i ökad konkurrens bland dagens styckningsföretag.

Att det råder hård konkurrens i styckningsbranschen bekräftas av intervjuerna. De intervjuade företrädarna för styckningsföretagen menar att dagligvaruhandelns förändrade inköpstrategier har resulterat i minskade marginaler för företagen i branschen, vilket gjort att konkurrensen ökat. Detta bekräftar hypotes 1 – det blir ökad konkurrens inom styckningssektorn. En annan

faktor är konkurrensen från utländskt kött, som märkts om till svenskt. Denna typ av konkurrens är svår för icke fuskande företag att hantera. Marknaden upphör att fungera, om företag nyttjar otillåtna konkurrensmetoder. Ett företag som använder lagliga metoder vid produktionen kan inte producera till lika låga kostnader, vilket gör att det inte konkurrerar med lågt pris.

Det framkom i intervjuerna att det råder en öppen dialog mellan företagen i branschen. Ett stort utbyte av information mellan företagen kan det leda till att eventuella förändringar sker simultant. De olika styckningsföretagen genomför alltså samma förändringar och nyttjar samma strategi, vilket gör att det inte sker någon utveckling av marknaden och att marginalintäkterna förblir låga. Den öppna dialogen kan leda till att de nödvändiga strukturförändringarna tar längre tid. För att det skall vara en fungerande marknad behöver det finnas ett högre mått av sekretess bland företagen.

Strukturförändringarna behöver inte endast resultera i större företag. De bearbetade enkätsvaren, vilka redovisas i figurerna 5.1 och 5.2, visar att få av företagsledarna ser stordrift såsom en viktig faktor för framtida lönsamhet. Det framgår i figur 5.1 att samtliga de företag, som är intresserade av stordrift, har en omsättning över 50 miljoner kronor. Orsaken till detta är antagligen att dessa företag har möjlighet att genom investeringar uppnå stordriftsfördelar, vilket företag med en lägre omsättning inte har på grund av de stora investeringar, som skulle krävas för att uppnå stordriftsfördelar.

Vidare framgår enligt figur 5.2 att renodlade styckningsföretag inte är lika intresserade av stordrift som företag med en kompletterande chark eller en helt integrerad produktion.

De svenska styckningsföretagen ser inte Swedish Meats expansion på den svenska marknaden under 2005 som ett hot. Företagsledarna ser det som en nödvändig utveckling av branschen. Orsaken till att företagsledarna inte känner sig hotade är antagligen att de mindre företagen ofta täcker de delar av marknaden, som Swedish Meats inte täcker.

Hypotes 2. Få nyetableringar av styckningsföretag, svenska såväl som utländska kommer att ske på grund av låg lönsamhet i den svenska styckningsbranschen.

Det är enligt de intervjuade inte troligt att fler stora aktörer etableras på den svenska marknaden av styckat kött. Den svenska marknaden är relativt mättad på styckade detaljer på grund av stor överkapacitet. För att ett nytt företag skall ta marknadsandelar krävs att det håller låga priser och har en lågkostnadsstrategi, vilket kräver stora investeringar. Genom att vinstmarginalerna för tillfället är små inom styckningen kan det antas att hypotes 2 stämmer.

Ett mer troligt scenario är att ett utländskt företag etableras i Sverige genom samarbete med ett redan existerande svenskt företag. Samarbetet som Hilton Food Group och ICA bedriver, är ett exempel på hur utländska styckningsföretag får tillgång till den svenska marknaden. Det är troligt att det blir fler liknande samarbeten i framtiden, antingen att ett utländskt företag samarbetar med något av de stora handelsblocken eller att ett samarbete inleds med något livsmedelsföretag.

Hypotes 3. Svenskt kött kommer i framtiden i hög utsträckning att transporteras till låglönelände för att, styckas och sedan transporteras tillbaka till den svenska marknaden.

Hypotes 3 har resulterat i olika svar i intervjuerna och i enkäten. Enkätsvaren är entydiga. Enligt figurerna 5.3 och 5.4 anser de svarande att styckning i utlandet är det största hotet mot den svenska styckningsindustrin. Det är det svarsalternativ som fått absolut flest svar i enkäten. I intervjuerna är det tvärtom. Företrädarna anser att kostnaderna att transportera köttet till exempel till Polen och stycka det där och sedan transportera tillbaka köttet till Sverige att skulle bli för höga. Det är intressant att de olika undersökningarna har gett så pass skilda svar. Det är således svårt att bedöma om hypotes 3 stämmer.

Hypotes 4. Handels satsning på kpk och EMV har ökat dess förhandlingsstyrka gentemot styckningsföretagen.

Köparnas (dagligvaruhandels) förhandlingsstyrka har ökat markant de senaste åren i och med att handelskedjorna centraliserar upphandlingen av kött samt övergår till kpk. De små och medelstora styckningsföretagen har svårt att producera styckade produkter till de låga kostnader som handeln efterfrågar. Detta framgår i figurerna 5.3 och 5.4. De tillfrågade företagen ser kpk och centraliserad upphandling som stora hot. De får minskat förhandlingsutrymme. Detta syns extra tydligt bland företagen med en omsättning under 50 miljoner kronor samt företagen som endast bedriver styckning, då de svarat att kpk och centraliserad upphandling är det absolut största hotet. Dessa företag har fått minskat förhandlingsutrymme på grund av att de ofta producerar små volymer och har därmed svårt att konkurrera med låga priser.

Enligt figur 5.3 och 5.4 ses dagligvaruhandels ökade EMV-försäljning som ett mindre hot än de två ovan nämnda hoten. Anledningen bedöms vara att styckningsföretagen i första hand berörs av dagligvaruhandels kpk-verksamhet, vilket gör att de flesta styckningsföretagen ser kpk som ett större hot än EMV. Kpk är också en typ av EMV, men de olika typerna skiljs åt i detta arbete. Enligt figur 5.4 ser de integrerade företagen EMV som ett stort hot. Det kan bero på att dessa företag tillverkar EMV-produkter och är utsatta för de problem som denna typ av produktion medför. Legoproduktionen ger låga marginalvinster och kontraktsbunden produktion, som snabbt kan flyttas till en annan tillverkare. Dessa faktorer uppfattas som hot av de EMV-producerande företagen, samtidigt som EMV öppnar för möjlighet att utnyttja ledig produktionskapacitet.

Vidare har dagligvaruhandels förhandlingsstyrka ökat ytterligare genom centraliseringen. Företrädarna för styckningsföretagen anser att de endast har tre kunder att sälja till. En företrädare nämner att det blir en ohållbar situation när styckningsföretagen slåss om kontrakten till tre kunder. Det mest troliga scenariot är att endast de stora styckningsföretagen kan leverera tillräckliga mängder kött. De mindre styckningsföretagen får svårare att få avsättning för produkterna, men dessa företag har fortsatt möjlighet att sälja kött för, om än i mindre omfattning än tidigare. Vidare är det oklart om det i framtiden kommer att etableras nya internationella handelskedjor på den svenska marknaden. Om så är fallet, kommer de antagligen att efterfråga svenskt kött till butikerna för att tillgodose konsumentens krav. Om en etablering sker, kommer de svenska styckningsföretagen antagligen få nya stora kunder.

Det kommer i framtiden att finnas möjligheter för de mindre företagen att sälja kött. Inte alla butiksägare har nämligen valt att sälja kpk. Vissa butiksägare vill erbjuda kunderna ett annat utbud av kött och bättre service genom en manuell köttdisk. Dessa butiker utgör en marknad för de styckningsföretag som inte kan leverera tillräckliga kvantiteter till de stora handelsblocken. De butiker, som inte säljer kpk, bedöms i studien inte utgöra ett tillräckligt kundunderlag för samtliga svenska styckningsföretag. Detta betyder att butiksägare, som

köper kött från lokala styckningsföretag, fortsatt kommer att agera på ”köparens marknad” och har god möjlighet att förhandla om låga priser. Detta beror på att det finns ett överskott av styckningsföretag som behöver avsättning för produkterna. Hypotes 4 bekräftas således i studien.

Hypotes 5. Bristen på svenskt kött medför att leverantörerna av svenskt kött får ökad förhandlingsstyrka.

De styckningsföretag, vars affärsidén är att sälja svenskt kött, har en relativt svår situation, eftersom både deras kunders och deras leverantörers förhandlingsstyrka ökar. Det råder underskott på svenskt kött och slakterierna kan välja vilket företag de skall sälja till. Det framkommer i intervjuerna att flera företrädare menar att de har god tillgång på kött på grund av goda personliga kontakter med ägare till slakterier, eller goda kontakter med personer inom den kooperativa slakten, men i en förhandlingssituation kan de inte vara krävande mot leverantören. Vidare framkom att det finns styckningsföretag som har problem att köpa helfall från slakterierna på grund av bristen på svenskt kött. Dessa argument styrker hypotes 5, dvs att slakterierna har fått en ökad förhandlingsstyrka gentemot styckningsföretagen, som hanterar svenskt kött.

De företag som hanterar både svenskt och utländskt kött har inte samma problem med säljarnas förhandlingsstyrka, då det finns gott om kött på världsmarknaden. Dessa företag har fler parter att köpa från och är inte beroende av de höga priserna i Sverige.

5.4 Konkurrensstrategier för styckningsföretag

Genom att lågkostnadsstrategier är svårapplicerade på mindre styckningsföretag, har det föreliggande avsnittet gjorts kort.

Lågkostnadsstrategi

De intervjuade personerna anser att det är lättare för de stora företagen att följa en lågkostnadsstrategi. De mindre företagen har svårt att konkurrera med låga priser. Alla företagare i intervjuerna menar dock att de kontinuerligt måste minimera alla kostnader för att hela tiden vara konkurrenskraftiga, men det går inte att ha låga kostnader som huvudstrategi, för ett mindre styckningsföretag.

Differentiering

Alla företrädarna för företagen menar att det är viktigt att göra varan unik på något sätt. Metoden för detta skiljer sig obetydligt mellan företagen. Då det är svårt att differentiera det styckade köttet nämnvärt. Flera menar att det är svårt att differentiera kött men att de satsar i stället på att ha en hög kvalitet på köttet. Detta erhålls genom att till exempel stycka råvara endast från köttedjur och undvika nötkött från mjölkkor. En företrädare sammanfattar situationen:

”Styckade varor har det väldigt svårt idag med den situation som är på marknaden. Man måste jobba med annat än med prisstrategi.”

Vidare menar en del företagsledare att de gör produkterna unika med andra mervärden än köttkvalitet. Flera nämner att de differentierar produkten genom att endast sälja svenskt kött. Andra metoder är att företagen differentierar produkten genom att de har en mer flexibel organisation än vad de stora företagen har. De kan därmed snabbare tillgodose kundens krav och önskemål. En företagsledare menar att flexibilitet och snabba leveranser är mest gångbart, när företaget verkar på en lokal marknad. Butiker, som köper från lokala producenter, kan få snabbare service än butiker, som väljer centrala leverantörer. Det nämns även att de mindre företagen är differentierade genom att de har små organisationer, där beslutsprocessen går snabbare. Situationen med små och flexibla organisationer förklaras av en företagsledare:

”Kvalitet, leveranstrygghet och snabba leveranser, det är det som ett litet företag lever på.”

”Kan diskutera priser och volymer med ett telefonsamtal, sådant som inte de stora kan göra då det är för många delaktiga i beslutet.”

En differentieringsmetod är att göra köttet spårbart. Konsumenten skall se var köttet är producerat och hur djuren fötts upp. Men detta koncept har inte fallit väl ut, då kundens intresse har varit litet. Vidare nämndes det ofta att den svenska konsumenten inte har tillräcklig kunskap om köttkvaliteter. Konsumenten vet inte vad det är för skillnad mellan de olika köttkvaliteterna och är således inte villig att betala för en högre kvalitet. Det system med märkning av kvalitetskött, som Swedish Meats har påbörjat, anses av branschen vara en bra metod att sälja kött av hög kvalitet till ett högre pris.

”Premiumkött är ett sätt att höja priset på köttet. Kunderna är villiga att betala”

En företagare anser att den svenska köttbranschen inte tar tillvara på det kött, som produceras i Sverige på ett optimalt sätt. Han menar att den extra kvalitet på köttet inte ger några ökade intäkter för bönderna eller till förädlingsleden.

”Svenska bönder producerar en råvara som är enastående men industrin är dålig på att förvalta den.”

De intervjuade anser att det är viktigt att differentiera produkten för att få den mer attraktiv och få konsumenten att betala ett högre pris.

Fokusering

Många av de intervjuade företagsledarna menar att det är viktigt att fokusera försäljningen av kött till en speciell marknad. De mindre företagen fokuserar ofta på en lokal marknad, bestående av butiker eller charkföretag. Företagsledarna anser att det kan finnas nya möjligheter att sälja kött, när handeln centraliserar köttanteringen och Swedish Meats expanderar. De mindre företagen kan hitta sektorer, som stora aktörer inte kan täcka. De kan fokusera på de butiker som inte säljer kpk. Vidare kan de mindre företagen fokusera på produkter, som inte Swedish Meats tillverkar.

Vissa av företagarna har märkt att konsumenten efterfrågar kött från manuella köttdiskar. Det har skett en ökad försäljning i de butiker, som inte har övergått till att sälja kpk. En företagare kommenterar situationen.

”Då vi tidigare sålt kött till tre butiker och två har nu gått över till kpk, så säljer den med manuell styckning idag mycket mer. Så det går ungefär jämt ut för oss.”

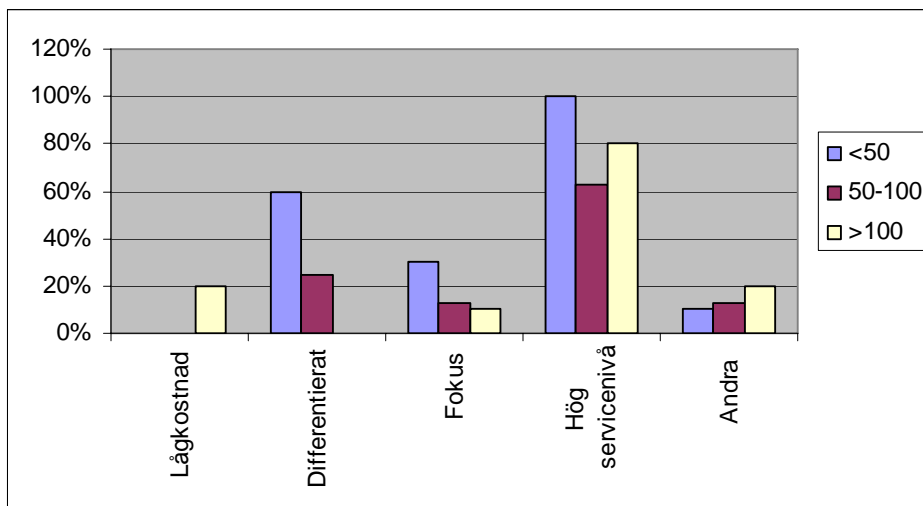
”Vi har en butik, som var inne på kpk för ett år sedan. Den har gått ur nu och säljer ännu mer kött än vad den gjorde tidigare.”

En annan metod som nämnts är att utveckla kpk. Ett företag undersöker möjligheten att sälja bitpackat kött. Denna typ av kpk riktar sig mot kunder, som vill göra finstyckningen själva och köper större köttdelar.

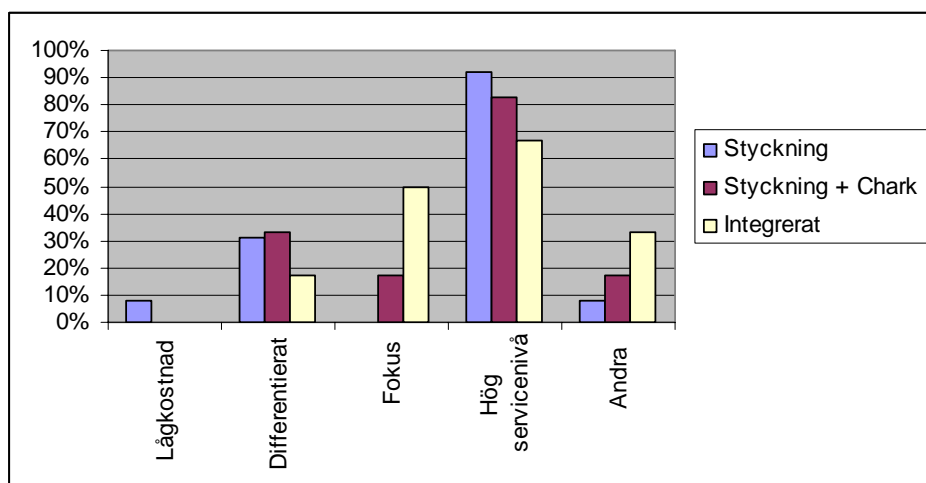
”Vi börjar nu att gå in på bitpackade produkter vilket är ett komplement till K-packen.”

De intervjuade nämner att det kan vara riskfyllt att endast satsa på en vara eller en nisch, då marknaden är ombytlig och efterfrågan kan försvinna. Flera nämner att de har valt en mix av flera strategier för att få säker produktion, som inte är beroende av en vara eller marknad.

Figur 5.5 och 5.6 visar vilka konkurrensstrategier de svenska styckningsföretagen använder för att konkurrera på marknaden. Enkäten visar att styckningsföretagen ser *hög servicenivå* som den viktigaste strategin. Hög servicenivå är dock ingen av Porters teorier men är ett sätt att differentiera produkten.



Figur 5.5 Vilka konkurrensstrategier svenska styckningsföretag använder. Indelat efter omsättning miljoner SEK.



Figur 5.6 Vilka konkurrensstrategier svenska styckningsföretags använder. Indelat efter inriktning.

5.5 Analys av konkurrensstrategier för styckningsföretag

Hypotes 6. Eftersom kostnadsöverlägsenhetsstrategier kräver stordrift och stora kapitalinsatser bör mindre styckningsföretag undvika sådana strategier

Enligt teorin bör mindre företag undvika att satsa på lågkostnadsstrategier. Det krävs stora investeringar bland annat i produktionsanläggningar, vilket ofta små företag saknar. Vidare har de mindre företagen svårt att tillverka tillräckliga kvantiteter för att det skall bli lönsamt med stora investeringar.

Flera av de intervjuade företagsföreträdarna säger att de inte har en lågkostnadsstrategi men jobbar hela tiden med att sänka produktionskostnaderna. Detta är en viktig metod för att de ska upprätthålla en kostnadseffektiv produktionsapparat. I enkäten framgår att svarsalternativet *låga kostnader* i figurerna 5.1 och 5.2 har en majoritet av svaren. Svaren både i intervjuerna och i enkäten ger bilden att företagen inte har en uttalad lågkostnadsstrategi som huvudstrategi, vilket ger stöd åt hypotes 6. I intervjuerna nämns att endast de stora företagen kan nyttja en lågkostnadsstrategi

I enkäten framgår att företag med en omsättning under 50 miljoner kronor inte ser låga kostnader som ett av huvudkriterierna för framtida lönsamhet vilket ytterligare stärker hypotes 6.

Hypotes 7. Styckningsföretag behöver använda differentieringsstrategier för att få produkterna mer attraktiva på marknaden.

Kött är en vara som är svår för styckningsföretagen att differentiera. Det går inte att förändra varan nämnvärt genom att utveckla produkten, varvid valet av råvaror är extra viktigt. Att använda råvaror som kommer från ett speciellt land eller att köttet kommer från slaktdjur och inte uttjänata mjölkkor är metoder att differentiera produkten. Dessa faktorer är dock inte svåra att förändra för ett styckningsföretag, vilket innebär att konkurrenterna antagligen gör samma sak. Det är svårt för styckningsföretagen att hitta andra metoder att göra styckat kött attraktivt för kunden.

I figurerna 5.5 och 5.6 presenteras metoder för att göra köttet mer attraktivt. I figurerna framgår att svarsalternativet *Hög servicenivå* fått flest svar. En hög servicenivå är en metod att differentiera varan och göra den mer unik för kunden, vilket gör att denna fråga passar in i svarsalternativet *differentiering* i enkäten och den bör således behandlas som differentiering i analysen.

Enligt intervjuerna är *hög servicenivå* en styrka för de mindre företagen. Företagen kan snabbt tillgodose kraven från kunden genom hög servicenivå och snabba leveranser. Den höga servicenivån och de snabba leveranserna ger hög flexibilitet, vilket är en styrka i konkurrensen med de stora företagen.

När mindre företag inte kan konkurrera med låga priser, måste andra metoder användas för att få varan mer attraktiv. Egenskaper som flexibilitet och hög servicenivå verkar vara viktiga när de mindre företagen marknadsför produkterna. Flexibilitet och hög servicenivå mellan styckningsföretagen och kunderna är antagligen inget som konsumenten märker förutom att det inte tar slut i köttdisken.

Ytterligare differentieringsmetoder, som framkom i undersökningen, är att mindre företag snabbare kan göra avslut vid affärer. De mindre företagen har kortare beslutsvägar, då ägaren ofta är väl insatt i företaget och snabbt kan fatta beslut. Denna snabba beslutsprocess verkar vara en fördel på köttmarknaden där det hela tiden sker snabba beslut.

Dessa typer av differentiering är viktiga i relationen mellan styckningsföretag, butiker eller charkföretag. För slutkonsumenten har denna typ av differentiering mindre värde än de mervärden, som är baserade på kvalitet och varumärken.

Att bygga ett varumärke baserat på hög kvalitet eller ursprung av köttet är ytterligare ett sätt att differentiera produkten. Dessa typer av differentiering går ut på att ge konsumenten en känsla av att han/hon köper en vara, som är unik på något sätt, till exempel har hög kvalitet.

Den svenska konsumenten är noggrann med att köttet skall vara svenskt men är mindre noggrann med vilken kvalitet köttet har. I intervjuerna menar flera företagsföreträdare att den svenska konsumenten inte vet skillnaden mellan olika sorters kött och inte är villig att betala extra för ett kött av högre kvalitet.

För att konsumenten ska få mer kunskap om olika köttkvaliteter krävs mycket marknadsföring. De mindre styckningsföretagen saknar ofta resurser till marknadsföring, vilket gör att de inte kan utbilda konsumenten. Flera företrädare ser att ett klassningssystem införs på olika kvaliteter av kött. Det gör att de ser positivt på Swedish Meats satsning med premiumkött. Kan de mindre styckningsföretagen dra fördel av det nya klassningssystemet ger det ökade möjligheter till ytterligare differentiering av köttet. Ovanstående argumentation om att styckningsföretagen behöver nyttja differentiering i hög utsträckning, gör att hypotes 7 stämmer.

Hypotes 8. Fokusering mot en del av marknaden ger ökade möjligheter till ökad lönsamhet för styckningsföretag.

Fokusering mot en del av marknaden kan hjälpa styckningsföretagen att sälja mer kött. Många av de mindre företagen är fokuserade mot att leverera till kunder i ett mindre geografiskt område. Företagen levererar kött till butiker i närområdet utöver försäljningen av

styckningsdetaljer till andra charkföretag. Dessa företag har fokuserat en del av produktionen mot ett mindre geografiskt område. Storleken på detta området bestäms av styckningsföretagets storlek.

Enligt enkätresultaten, som redovisas i figurerna 5.5 och 5.6, har få företag en utpräglad *fokusstrategi*. Företagen med en omsättning under 50 miljoner kronor är mest benägna till fokusering. Detta kan bero på att de i första hand agerar på en lokal marknad, vilket stämmer överens med teorin; kan ett företag tillgodose kunderna på en lokal marknad bättre än konkurrenterna, kommer det att ha en ekonomisk fördel.

Att fokusera på en liten del av marknaden kan vara bra för att ett företag ska nå ökad lönsamhet. Men risken finns att efterfrågan på den fokuserade marknaden försvinner. Detta är fallet för de styckningsföretag, som levererar kött till butiker som övergår till att sälja kpk. Marknaden har försvunnit för dessa styckningsföretag, och de behöver söka nya kanaler till konsumenten. Enligt intervjuerna finns det dock exempel på styckningsföretag, som har fått tillbaka kunder. En företrädare som nämner att hans företag har kunder som provade kpk under en tid men var inte nöjda med resultatet och återgick till att sälja kött från det lokala styckningsföretaget. Dessa butiker köper numera större mängder kött än vad de gjorde innan försöket med kpk. Dessa exempel är enstaka fall med butiker, som återgått till att sälja kött från manuell disk. Det kommer i framtiden att finnas butiker som inte säljer kpk. men den marknaden kommer antagligen inte att vara stor, vilket gör att det är riskfyllt för styckningsföretag att ha den som en huvudmarknad.

En intressant metod som nämns i en intervju är att fokusera på de konsumenter, som efterfrågar större köttbitar. Företagsledaren menar att han kommer att börja sälja större köttbitar, där konsumenten själv ska göra den sista styckningen. Det är en typ av fokusering mot en målgrupp, som har andra preferenser än övriga konsumenter.

De ovanstående argumenten för att fokusera produkten mot en del av marknaden kan tyckas vara lika produktdifferentiering. Detta är sant men skillnaden är att en fokusstrategi syftar till att företaget skall sträva efter att tillgodose kunden i ett segment, där det är relativt ensamt. Om andra aktörer börjar agera inom samma nisch, behöver företaget differentiera sin produkten för att behålla marknadsandelen. Om ett styckningsföretag kan fokusera på en marknad finns det god möjlighet att det får en hög lönsamhet. Detta gör att hypotes 8 stämmer.

5.6 Strategiska beslut för styckningsföretag

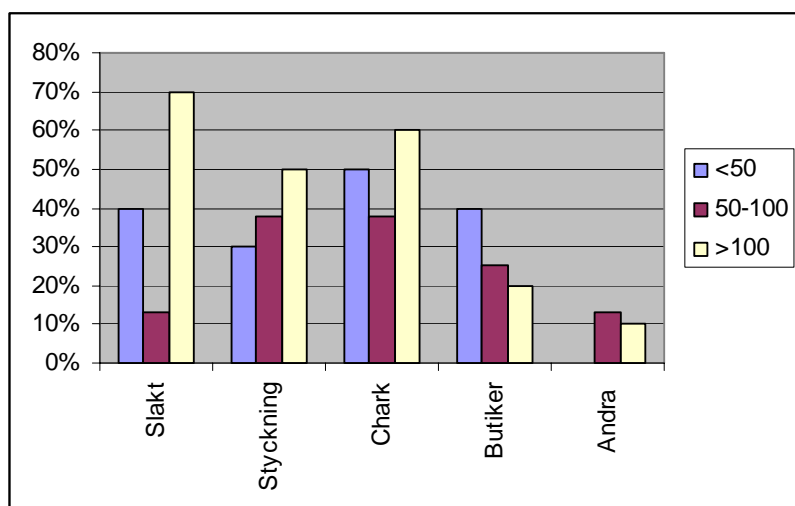
Horisontell integration av verksamheter

Vid frågorna om eventuella samarbeten med andra företag, framkom flera faktorer som företagarna anser nödvändiga. Det viktigaste vid ett samarbete är att rätt sorts personer sitter i ledningen på det andra företaget. Många säger att personkemin mellan företagsledarna måste stämma överens. Man måste ha samma syn på verksamheten. Det är viktigt med enighet om hur verksamheten planeras och bedrivs.

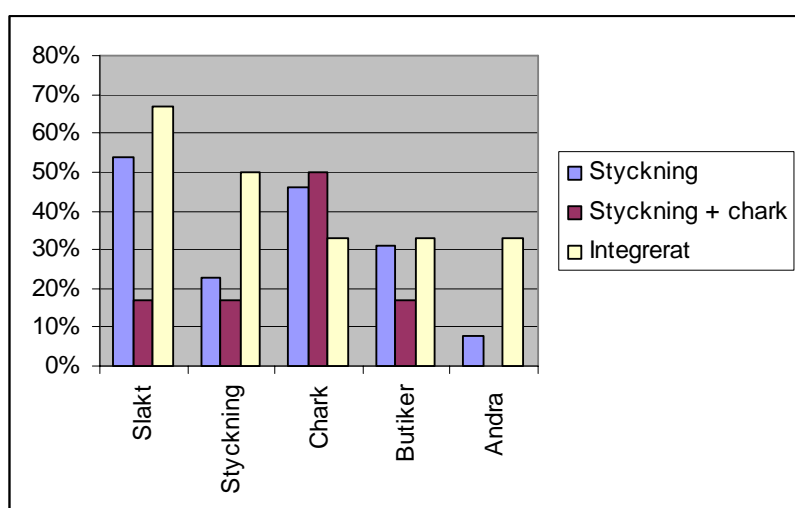
”Strukturen på företaget, volymerna, priset, personkemin, man måste ha flexibilitet så att båda får ut något av samarbetet.”

Vidare säger flera företagsledare att det är viktigt att företagen, som de skall samarbeta med, ligger i samma region. Flera av företagen har redan verksamheter på ort som ligger relativt långt bort, men de anser att det går bra med transporterna. Det är billigare att transportera köttet än att samlokalisera produktionen. Vidare nämner flera att de kan samarbeta med ett företag, som ligger långt bort geografiskt, så länge det är ”intressant” och har rätt personer i ledningen. Men de skulle inte samarbeta med ett närliggande företag, som hade fel personer i ledningen, även om det var ”intressant”.

Figureorna 5.8 och 5.9 presenterar vilka typer av företag, som styckningsföretagen är intresserade att samarbeta med. I enkäten ställdes frågan vilka företag som är aktuella för ett *lösare samarbete*. Där förklarades *lösare samarbete* som kontrakt och överenskommelser mellan företagen.



Figur 5.7 Vilka verksamheter styckningsföretagen vill kombinera. Indelat efter omsättning i Milj SEK



Figur 5.8 Vilka verksamheter styckningsföretagen vill kombinera. Indelat efter verksamhet.

Vertikal integrering av företag inom köttsektorn.

Flertalet av företagsledarna menar att utökad samarbete med slakt och chark krävs för en god lönsamhet i framtiden. En integrerad verksamhet minskar transaktionskostnaderna, som uppstår vid all handel mellan företag, vilka inte ingår i samma koncern. Företagsledarna menar att en effektivare administration och transportkedja förhoppningsvis kommer att leda till minskade kostnader. Flera av de intervjuade säger att ett integrerat företag ger en jämnare intäktspridning över året. Det beror på att slakt, styckning och chark har olika lönsamhet vid olika tider på året. Olika tider beror på konsumentens efterfrågan. Vid jul ökar efterfrågan på förädlade charkprodukter och till sommaren ökar efterfrågan på styckade produkter. Vidare nämner flera företagsledare att en integration ger en stabilare tillgång av kött under året.

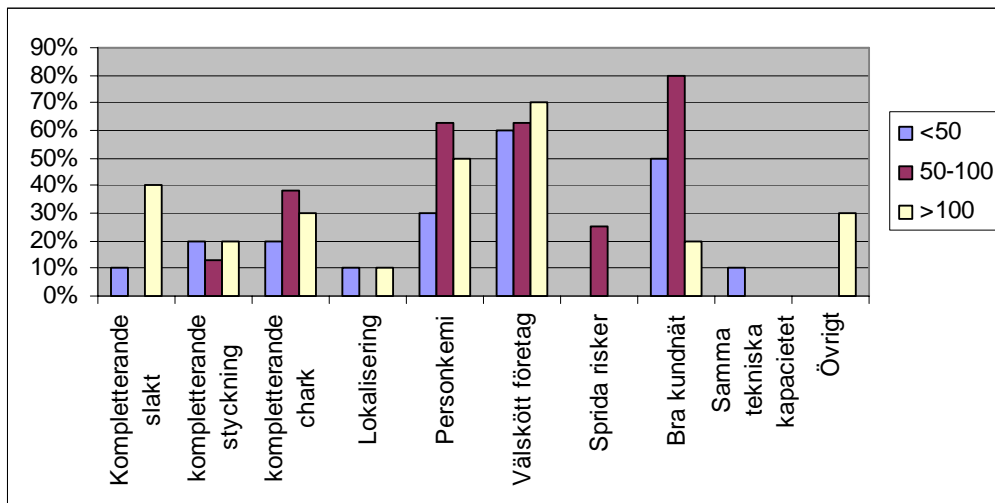
”Vi vill ha en jämnare inkomst över året. Ibland är styckningen lönsam ibland är charken mer lukrativ.”

Ett företag, som är delägare i ett slakteri, menar att gott samarbete med bönderna, som levererar till slakten är viktigt. Han menar att det kan vara aktuellt att knyta upp bönderna ytterligare till slakten för att för att säkra råvarutillgången. Sådant starkare samarbete mellan slakt och bönder togs inte upp i intervjuerna. Ett annat företag, som inte har någon slakt inom koncernen, nämner följande angående integrering av slakt:

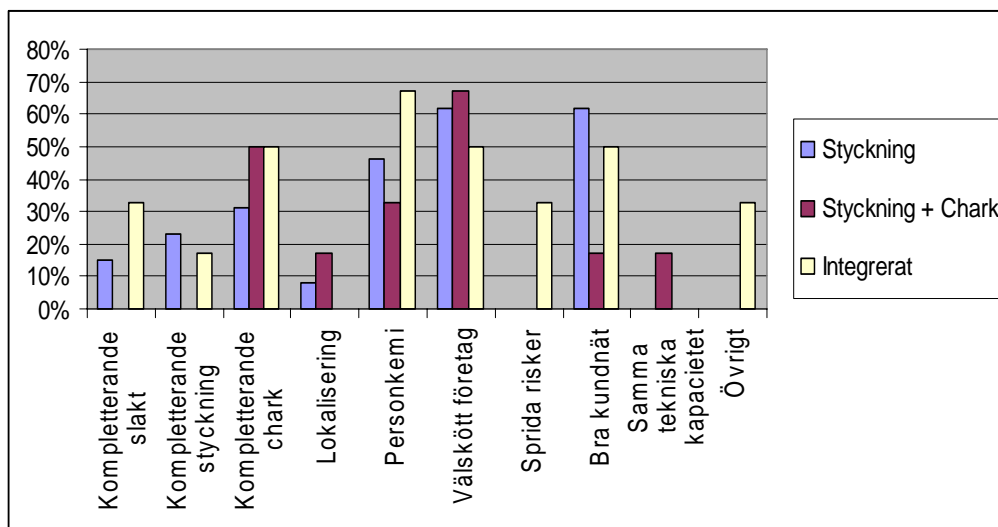
”Tanken finns ju där hela tiden då det är det enda vi har att sätta mot Swedish Meats. Får inte vi några kontrakt med dem så måste vi lösa det på något annat sätt.”

Företrädare för två styckningsföretag, säger att de vill fortsätta med den verksamhet, som bedrivs idag, då det finns ett bra kundunderlag och en god lönsamhet. De är för tillfället inte intresserade av att integrera slakt men kan tänka sig ett utökad samarbete med charkföretag. Vidare nämner flera att lokaliseringen av det andra företaget är av stor vikt vid samarbete med annan verksamhet. Om samarbete skall ske med slakterier behöver det ligga i samma region för att minimera transporter. Det är viktigt att företagen man skall samarbeta med har en ledningsfilosofi och struktur som påminner om styckningsföretagets egna.

Figuren 5.10 och 5.11 beskriver vilka faktorer som styckningsföretagen anser viktiga vid integration av andra företag. Bland annat framgår vilka ”mjuka” egenskaper partnerföretaget bör ha.



Figur 5.9 Viktiga faktorer vid integration med andra företag. Indelat efter omsättning i Milj SEK.



Figur 5.10 Viktiga faktorer vid integration med andra företag. Indelat efter inriktning.

5.7 Strategiska beslut för styckningsföretag

Horisontell integration av verksamheter

Hypotes 9. Styckningsföretag söker samarbete med charkföretag för att få en starkare marknadsposition.

Av figur 5.7 och 5.8 framgår att svarsalternativet *styckning* inte fått majoriteten av svaren. Det är relativt jämnt mellan staplarna *slakt*, *styckning* och *chark*, vilket visar att styckningsföretagen är intresserade av samarbete men inte att styckningssamarbete skulle vara extra intressant. Det är stor skillnad mellan företagen. Företag med omsättning över 100 miljoner SEK och integrerade företag är mer positiva till samarbete med styckning än de

mindre företagen. Det är svårt att spekulera över orsaken till detta men det kan bero på att dessa företag är mer intresserade av stordriftsfördelar och att utveckla verksamheten.

De stora företagen är mer intresserade av samarbete med andra styckningsföretag, medan de mindre inte är det. Detta resulterar i att hypotes 9 endast stämmer delvis.

Hypotes 10. För en lyckad horisontell integration mellan två styckningsföretag är det viktigt att ledningar på företagen har samma ledningsfilosofi.

I intervjuerna med företrädarna för styckningsföretagen framkom att de personliga egenskaperna på ledningsgruppen i det andra företaget är mycket viktiga vid ett horisontellt samarbete. Detta gör att hypotes 10 stämmer väl överens med verkligheten. Intervjuerna kan tolkas såsom att personkemin mellan företagsledningarna är av stor betydelse. God personkemi innebär enligt intervjuerna att företagsledningarna har en enad syn om hur verksamheten bedrivs och planeras.

Att samarbetet fungerar väl mellan ledningsfunktionerna är viktigt. Om det skiljer mycket i ledningsfilosofi, fungerar inte samarbetet. De intervjuade företagsledarna anser att de hellre väljer ett samarbete med ett företag som ligger geografiskt långt bort och som har en företagsledning med en liknande ledningsfilosofi än att de samarbetar med ett geografiskt närliggande företag, vars företagsledning är olik den egna. Detta är nog inget specifikt för styckningsbranschen utan förekommer antagligen inom alla branscher.

Vertikal integrering av företag inom köttsektorn.

I detta avsnitt analyseras inledningsvis figurerna 5.7 och 5.8 för att undersöka vilka typer av företag, som styckningsföretagen vill ha ett lösare samarbete med. Vidare analyseras figurerna 5.9 och 5.10, i vilka det framgår vilken typ av företag, som anses vara mest lämpliga för att integrera i styckningsföretagen. Figurerna 5.9 och 5.10 visar även vilka kriterier som behöver uppfyllas för att en integration ska vara aktuell.

Hypotes 11. Svenska styckningsföretag är intresserade av samarbete med både slakt och charkföretag.

Figurerna 5.7 och 5.8 visar att styckningsföretagen är intresserade av utökat samarbete med både chark och slakt. Dessa två företagstyper har fått ungefär lika många röster vardera och antas vara lika intressanta samarbetspartners för styckningsföretagen.

I figur 5.8 har alternativet samarbete med *chark* fått ett brett stöd i styckningsföretagens alla storleksklasser. Det tyder på hela styckningssektorn är intresserad av sådant samarbete. Alternativet *slakt* har en mer spridd svarsbild från de olika storleksklasserna. Företagen med en omsättning mellan 50-100 miljoner kronor är inte intresserade av samarbete med slakten. Orsaken är svår att tolka utifrån enkätsvaren men det kan bero på att de företagen redan har ett gott samarbete med slakten eller att många av företagen köper merparten av köttet från utlandet.

Vidare är det intressant att företag med en omsättning över 100 miljoner kronor är mest intresserade av samarbete med slakt, styckning och chark. En tänkbar orsak kan vara att dessa företag är utsatta för en stor press från Swedish Meats.

Företag med en omsättning på över 100 miljoner kronor har en storlek på verksamheten, som gör att *lågkostnadsstrategier* kan vara aktuella. Dessa företag kan konkurrera med Swedish Meats med låga priser. De har en mindre organisation än Swedish Meats och är fortfarande relativt flexibla, vilket kan ge dem ett övertag i konkurrensen. Det kan vara ett skäl till att dessa företag är intresserade av utökat samarbete.

Figur 5.9 visar att samarbete med slakt är det mest attraktiva alternativet för styckningsföretagen, i synnerhet för de integrerade företagen, där nästan 70 procent är intresserade av utökat samarbete med slakten. Då de integrerade företagen redan har tillgång till slakt är det svårt att förstå att de söker ytterligare samarbete. Det kan bero på att de söker skalfördelar inom slakten genom ett utökat samarbete med andra slaktföretag.

Det är mer förståligt att företag med endast styckning skulle vara intresserade av samarbete med slakten för att få en säkrare tillgång av kött. Detta antagande verkar stämma, vilket framgår i figur 5.9. Märkligare är att företag med både styckning och chark inte är intresserade av att samarbeta med slakten. Ett intresse under 20 procent är anmärkningsvärt, då dessa företag borde vara i samma situation som styckningsföretagen. Orsaken går inte att utläsa ur figur 5.9 eller från intervjuerna.

Vid jämförelse mellan figur 5.8 och 5.9 framgår att styckningsindustrin gärna samarbetar med både slakt- och charkföretag. Det är något mindre intresse att samarbete med andra styckningsföretag, men intresset är fortfarande stort. Enkätsvaren visar att de svenska styckningsföretagen är intresserade av samarbete med andra företag inom köttanteringssektorn. Detta gör att hypotes 11 inte stämmer fullt ut. Undersökningen visar dock att styckningsföretag är intresserade av vertikalt samarbete.

Vidare är det intressant att många företagare är intresserade av utökat samarbete med butiker. Det är ett svar som bedömdes inte skulle få så många svar. Att det är företag med en omsättning under 50 miljoner kronor, som är mest intresserade av butikssamarbete är förståligt, då dessa antagligen får ut mer av ett direkt samarbete med butiker än styckningsföretag med större omsättning. Småföretag har ofta en mindre regional marknad.

Hypotes 12. Bästa lönsamhet erhållas i integrerade företag.

I intervjuerna framgår att flera företagsledare menar att integrerad produktion är viktig för en hög lönsamhet. En integration av framförvarande och bakomvarande verksamheter inom produktionskedjan gör att företaget får en bättre kontroll över produktionen och kan antagligen minska kostnaderna. Vid all handel mellan företag uppstår transaktionskostnader, vilka kan minskas genom att de olika typerna av köttföretag samlas i en koncern

I intervjuerna framkommer även att integration av slakt och chark kan utjämna intäkterna över året. Slakt, styckning och chark är olika lönsamma under olika delar av året. Genom att samla dessa delar i ett företag kan ett jämnare intäktsflöde uppnås.

Enligt teorin finns det risker med integration av framförvarande företag i produktionskedjan. Om det går att köpa de producerade varorna (kött) till ett lägre pris på den öppna marknaden, ger egen produktion inga ekonomiska fördelar. Det är inte säkert att de lägre transaktionskostnaderna genom integration är tillräckligt stora för att det skall vara försvarbart att köpa varan från det egna slakteriet. Detta är en risk för integrerade företag, om slaktverksamheten är ineffektiv och inte är konkurrenskraftig mot andra slakterier. Men även

om slakten är ineffektiv ger den en säker tillgång av kött till koncernen. Flera företagsledare nämner detta som en viktig faktor för integration av slakt.

En integrering av andra verksamheter innebär ofta höga strategiska kostnader för ett företag. Kostnaderna för företagsförvärv har inte diskuterats i intervjuerna eller i enkäten. Det kan emellertid antas att en ekonomisk hållbar vertikal integration kräver god soliditet och en långsiktig planering, då de strategiska kostnaderna ofta löper över många år.

I figur 5.10 och 5.11 framgår att strukturen på det integrerade företaget är viktigare än verksamheten. Detta syns i båda figurerna genom att *personkemi*, *välskött företag* och *bra kundnät* har fått flest svar. Detta betyder att typen av företag är underordnad de strukturella kvaliteterna av verksamheten. Det gör att svaren i enkäten stämmer väl överens med svaren i intervjuerna. Strukturella aspekter är viktigast vid företagsförvärv inom styckningsbranschen.

Att det är strukturella frågor som anses viktigast (figur 5.10 och 5.11) kan bero på att majoriteten av företagen är familjeägda. Företagsägarna har antagligen högre krav på att det skall vara ett lyckat samarbete på den personliga nivån än bara verksamhetsmässigt. De kan vara mer intresserade att bevara identiteten och strukturen i företaget. Detta gör att *personkemi* har fått många svar. Vidare är det uppenbart att vid företagsförvärv efterstävas företag som är välfungerande, alltså som är *välskötta företag* och har ett *bra kundnät*.

Att faktorn *sprida risker* inte fått fler svar i enkäten är intressant, då detta är en viktig faktor enligt företagsledarna i intervjuerna. Orsaken till skillnaden mellan enkäten och intervjuerna kan bero på att de intervjuade företagen är relativt stora och har större möjlighet till ekonomisk analys än de mindre företagen. Detta argument stöds till viss del i enkätsvaren genom att integrerade företag (vilka oftast är stora) i figur 5.11 ser riskspridning som viktigt. Däremot har enligt figur 5.10 inget av företagen med en omsättning över 100 miljoner kronor svarat överhuvudtaget, vilket talar mot argumentet. Däremot har företagen med en omsättning mellan 50 och 100 miljoner kronor svarat att de ser riskspridning som viktigt. Företagen med en omsättning mellan 50 och 100 miljoner kronor har antagligen också goda förutsättningar till ekonomisk analys, vilket gör att de ser riskspridning som viktig. Det var svårt att se något direkt samband i dessa enkätsvar och verkligheten, vilket gör att frågor om riskspridning är svåra att tolka.

I figur 5.11 syns att kompletterande chark är den verksamhet som styckningsföretagen är mest intresserade av att samarbeta med. Anledningen till detta antas vara att det finns fler charkföretag än slakterier i Sverige. Av ovanstående diskussion dras slutsatsen att hypotes 12 stämmer.

Hypotes 13. Företag, som söker en kompletterande verksamhet, fokuserar i första hand på samarbete med företag i närområdet.

Denna hypotes stämmer inte alls överens med empirin. En studie av staplarna *Lokalisering* i figurerna 5.9 och 5.10 visar att lokalisering är av underordnad betydelse för de svenska styckningsföretagen vid integration av andra verksamheter. Svaren till hypotes 10 att de personliga relationerna mellan företagen är viktigare än lokaliseringen går även att applicera på denna hypotes. Det gör att hypotes 13 inte stämmer.

6. Slutsatser

I avsnitt 1.3 anges syftet med studien såsom att kartlägga små och medelstora styckningsföretags förutsättningar och möjligheter vid en förändring av marknaden. Utifrån kartläggningen skall studien belysa vilka möjligheter som finns för ett företag gällande vertikal och horisontell integration eller avveckling samt olika strategier, nämligen kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Genom att undersöka hur styckningsföretag påverkas av förändrade konsumtionsbeteenden på grund av handelns övergång till konsumentpackat kött, skall studien utgöra ett stöd för ägare som är i behov av att förändra verksamheten för företaget.

Tabell 6.1 visar hur dessa hypoteser klarar att konfronteras med verkligheten. Flertalet av hypoteserna visar sig stämma överens med vad undersökningen ger vid handen. Vad gäller *hypotes 3* (styckning i låglöneländer) ger enkätundersökningen och intervjuerna motstridiga utsagor. Hypotes 9 vinner inte enighet, och detsamma kan sägas om hypotes 11. Den enda, som visar sig helt felaktig, är hypotes 13. I alla de övriga fallen råder samstämmighet mellan vad teorin säger och vad som framkom i den empiriska studien.

	Hypotes	Svar
1	<i>Strukturförändringar inom styckningsbranschen kommer att resultera i större företag och i ökad konkurrens bland dagens styckningsföretag.</i>	Stämmer
2	<i>Få nyetableringar av styckningsföretag, svenska såväl som utländska, kommer att ske på grund av låg lönsamhet i styckningsbranschen.</i>	Stämmer
3	<i>Svenskt kött kommer i framtiden i hög utsträckning att transporteras till låglöneländer för att styckas och sedan transporteras tillbaka till den svenska marknaden.</i>	Stämmer delvis
4	<i>Handelns fokusering mot kpk och EMV har ökat dess förhandlingsstyrka gentemot styckningsföretagen.</i>	Stämmer
5	<i>Bristen på svenskt kött medför att leverantörerna av svenskt kött får ökad förhandlingsstyrka.</i>	Stämmer
6	<i>Eftersom kostnadsöverlägsenhetsstrategier kräver stordrift och stora kapitalinsatser bör mindre styckningsföretag undvika sådana strategier.</i>	Stämmer
7	<i>Styckningsföretag behöver använda differentieringsstrategier för att få produkterna mer attraktiva på marknaden.</i>	Stämmer
8	<i>Fokusering mot en del av marknaden ger möjligheter till ökad lönsamhet för styckningsföretag.</i>	Stämmer
9	<i>Styckningsföretag söker samarbete med charkföretag för att få en starkare marknadsposition.</i>	Stämmer delvis
10	<i>För en lyckad horisontell integration mellan två styckningsföretag är det viktigt att företagens ledningar har samma ledningsfilosofi.</i>	Stämmer
11	<i>Svenska styckningsföretag är intresserade av samarbete med både slakt- och charkföretag.</i>	Stämmer delvis
12	<i>Bästa lönsamhet erhålls i integrerade företag.</i>	Stämmer
13	<i>Företag, som söker en kompletterande verksamhet, fokuserar i första hand på samarbete med företag i närområdet.</i>	Stämmer inte

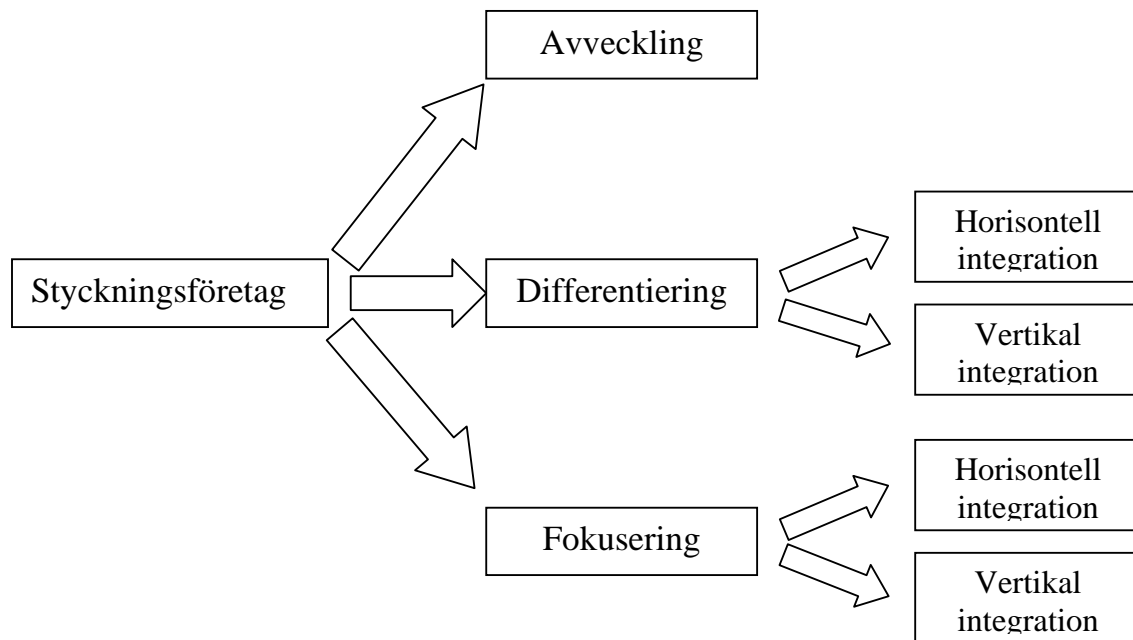
Figur 6.1 Hypotesernas styrka

Analyserna i kapitel 5 ger anledning till en del slutsatser om strukturförändringen inom den svenska styckningsindustrin. Slutsatserna nedan är inte ordnade efter deras betydelse. Tillsammans svarar de på syftet och ger en helhetsbild av branschen.

- Företrädarna för styckningsföretagen anser att konkurrensen mellan styckningsföretagen kommer att öka. Styckningsföretagens ägare måste genomföra strukturförändringar om företagen skall överleva. Orsaken till problemen är köparnas (dagligvaruhandelns) ökade förhandlingsstyrka. Handeln låter i ökad omfattning tillverka egna märkesvaror och säljer konsumentpackat kött. Ytterligare en faktor är dagligvaruhandelns koncentration till tre stora block. Mindre styckningsföretag producerar för liten volym för att kunna sälja till de tre handelsblocken, vilket gör att dessa företag behöver nya strategier.
- Det stålbad, som styckningsbranschen behöver genomgå för att möta den ökade konkurrensen, resulterar i ändrade företagskonstellationer och nedläggningar av företag. Det är en nödvändig utveckling, då det inte finns utrymme för samtliga styckningsföretag på en framtida marknad. Ägarna till de kvarvarande företagen måste välja en konkurrensstrategi som är anpassad specifikt för företaget.
- Detta arbete studerar i första hand små och medelstora styckningsföretags möjligheter att verka på en framtida marknad. Då dessa företag har liten möjlighet att tillämpa *kostnadsöverläghetsstrategier* som huvudstrategi, har detta inte undersökts i djupet. Det är dock viktigt att ägarna till styckningsföretagen hela tiden sänker produktionskostnaderna samt effektiviserar och utvecklar verksamheten, om företagen skall klara konkurrensen.
- Då kött är en generisk vara, är det svårt att *differentiera* produkten för att göra den unik för kunderna. En differentierad produkt skall ha sådana mervärden som gör att konsumenten är beredd att betala ett högre pris. En metod för differentiering av styckat kött är att välja råvaror av hög kvalitet, som förädlas och säljs som ett dyrare alternativ. Andra metoder för att få varan mer attraktiv är hög servicenivå och flexibilitet. För små och medelstora företag är dessa metoder användbara i konkurrensen med stora företag, då de mindre inte kan konkurrera med ett lägre pris. I undersökningen framkom att företrädarna för företagen efterfrågar en kvalitetsklassindelning av kött. Den svenska konsumenten har dock liten kunskap om olika köttkvaliteter, vilket gör att man inte är intresserad av att betala extra för kött av hög kvalitet. Alla produktionsled inom köttanteringen skulle tjäna på att enas om en klassning av kött, som övertygar konsumenten att betala extra för högre kvalitet.
- Om ägarna till små och medelstora styckningsföretag *fokuserar* på en del av marknaden, kan detta vara lönsamt. Genom att välja en del av marknaden och se till att man blir bäst inom denna del kan företagen lättare hävda sig gentemot stora företag. För de små och medelstora företagen gäller det i första hand de regionala marknaderna, där de kan ge kunderna den bästa servicen. Om andra aktörer börjar agera inom samma nisch behöver företaget differentiera sina produkter.
- Styckningsföretagen är i hög grad intresserade av att utveckla verksamheten. Enligt undersökningen finns det ett något större intresse av vertikalt samarbete (slakt, styckning och chark) än att samarbeta horisontellt. Detta beror antagligen på att styckningsföretagen bedömer att vertikalt integrerade företag får ökade förutsättningar för en god lönsamhet i framtiden. Enligt undersökningen är det mycket viktigt att ledningsfunktionerna och

ledningsfilosofin överensstämmer mellan företagen för att ett samarbete skall vara intressant.

- Den låga lönsamheten inom styckningsbranschen kommer antagligen att bestå i framtiden. Vilket gör att ägarna till olönsamma styckningsföretag nog behöver utvärdera möjligheterna för en framtida produktion. En möjlighet för att klara den ökande konkurrensen kan innebära att utveckla verksamheten med ovan nämnda strategier. En annan metod kan vara att avveckla verksamheten innan lönsamheten blir alltför dålig. Ägarna får göra ekonomiskt rationella beslut och välja var deras kapital ger bäst avkastning.



Figur 6.2 Strategival för styckningsföretag

Referenser

Litteratur

Porter, Michael P., 1983, *Konkurrensstrategi – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg : Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL).

Tidningar

Dagens industri 14 november, 2005

Köttbranschen nr 11 2004

Köttbranschen nr 12 2004

Internet

AC Nielsen marknadsundersökningar

<http://www.acnielsen.se/wupPage.asp?action=page&id=190>

Coop Norden

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

Dagens Nyheter

(<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=147&a=460373>)

EU-upplysningen

(http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate____1744.aspx)

Göteborgsposten

(<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=281&a=208589>)

ICA

(http://www.ica.se/FrontServlet?s=om_ica&state=om_ica_dynamic&viewid=450584&showMenu=om_ica_0_0)

Kött- och charkföretagen

(www.kcf.se)

Livsmedelsföretagen

(www.li.se)

Livsmedelsverket

(http://www.slv.se/templates/SLV_Page.aspx?id=2458)

Statistiska centralbyrån

(http://www.scb.se/Statistik/HA/HA0103/2002A01/HA0103_2002A01_SM_HA24SM0301.pdf) 2005

(http://www.scb.se/Statistik/HA/HA0103/2002A01/HA0103_2002A01_SM_HA24SM0301.pdf)

(http://www.scb.se/statistik/JO/JO1901/2003M00/X91ÖP0001_09.pdf)

Databaser

MM partner

Muntliga intervjuer

Ögren. Tommy Ägare till Ögrengruppen (2005-10-20)

Anonyma företrädare för sex svenska styckningsföretag (november 2005)

Telefonintervjuer

Roger Högberg, Atria Årsta (2006-01-26)

Niklas Ensäter, Inköpschef kött. Ica. Solna (2006-01-26)

Fredrik Sundblad, Kött- och charkföretagen

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2006

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02