



Framtidsspaning för svensk mjölk

Identifiering av nyckelfaktorer för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk genom jämförelse av strategier

Josefine Andersen och Linus Brink



Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för människa och samhälle

Alnarp 2023

Framtidsspaning för svensk mjölk

Identifiering av nyckelfaktorer för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk genom jämförelse av strategier

Future scouting for Swedish milk - Identification of key factors to increase the competitiveness of Swedish milk by comparing strategies

Josefine Andersen & Linus Brink

Handledare:	Erik Hunter, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Examinator:	Lisa Blix Germundsson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E – Lantmästare-kandidatprogram
Kurskod:	EX0883
Program/utbildning:	Lantmästare-kandidatprogrammet
Kursansvarig inst.:	Institutionen för människa och samhälle
Utgivningsort:	Alnarp
Utgivningsår:	2023
Omslagsbild:	Josefine Andersen
Nyckelord:	Konkurrenskraft, strategi, livsmedelsstrategi, mjölksektor, kartläggning, policy, marknad, svensk mjölkproduktion

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för människa och samhälle

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (PDF-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

<https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Sammanfattning

I svensk livsmedelsstrategi som lanserades i juni 2017 skrivs det att konkurrenskraft är en viktig del i utvecklingen av Sveriges animalieproduktion och självförsörjning. Detta ska uppnås genom produktionsökning, expansion på inhemsk och utländsk marknad samt miljömål. Dock har trenderna under de senaste åren varit de motsatta. Trenderna har varit lägre konsumtionen av svensk mjölk, minskning i antalet mjölkproducenter samt låg lönsamhet. Denna bakgrund gjorde att intresset för att förstå nyckelfaktorer som är viktiga för att stärka konkurrenskraften i svensk mjölk utvecklades. Vilket också kom att bli syftet för studien.

I studien utfördes åtta semi-strukturerade intervjuer med strategiskt utvalda personer inom svensk mjölksektor. Personerna som valdes täckte ett intervall från producent till myndighet, för att få en bred bild av strategier för konkurrenskraft. Personerna var insatta i svensk mjölk antingen genom att vara producent eller genom sitt tjänstearbete. För att kunna jämföra strategier utformades intervjufrågorna utifrån Lafley & Martins modell (2013) ”Where to play-How to win”. Denna modell applicerades även på livsmedelsstrategin för att senare kunna användas som analysverktyg i resultatet. Gemensamt för de flesta av strategierna var att den inhemska marknaden är viktig för den svenska mjölken. Exportmarknaden är dock viktig för att förmedla överskott och mjölk som inte blir såld i Sverige. Resultatet var enhälligt i frågan kring unika värdena för svensk mjölk. Där hög djurvälstånd, djurskyddslagstiftning, låg antibiotikaanvändning och klimat var viktiga faktorer. Förmedling av unika värden, kompetensförsörjning för framgångsrik produktion, god kommunikation mellan politik och näring samt regelförenklingar är aspekter som var återkommande. Dessa nyckelfaktorer gick att koppla till områdena *Marknad*, *Lyckas* och *Resurser*. Vidare är ytterligare studier kring de potentiella nyckelfaktorerna certifiering, forskning och diskussionsforum viktiga för hur konkurrenskraften kan utvecklas framöver. Dessa nyckelfaktorer är framför allt kopplade till följdfrågorna som ställdes under områdena *Lyckas* och *Ledning*.

Avslutningsvis är strategierna som tagits fram i denna studie väldigt lika livsmedelsstrategin, vilket innebär att analys av skillnaderna var viktigt. Detta eftersom skillnaderna skulle kunna påverka hur framgångsrik en kommande strategi är. De största skillnaderna mellan livsmedelsstrategin och strategier i studien var att det delvis saknades konkreta förslag och metoder för hur konkurrenskraften ska stärkas inom svensk mjölksektor i livsmedelsstrategin. I studien diskuteras exempelvis vikten av att förmedla värde till konsument genom *Bonden i skolan-konceptet* och riktad reklam. Ytterligare ges även förslag på ett nytt diskussionsforum för en bättre kommunikation mellan näring och politik samt diskussion av branschgemensamma frågor. Dessa förslag diskuteras betydligt mindre i livsmedelsstrategin och kan därför vara indikatorer på varför livsmedelsstrategin inte varit framgångsrik. På grund av detta är dessa förslag tillsammans med regelförenklingar och utvärdering av beteslagstiftning de huvudsakliga inspelen till livsmedelsstrategin 2.0 från studien.

Nyckelord: konkurrenskraft, strategi, livsmedelsstrategi, mjölksektor, kartläggning, policy, marknad, svensk mjölkproduktion

Abstract

In the Swedish food strategy that was launched in June 2017, it is written that competitiveness is an important part in the development of Sweden's animal production and self-sufficiency. This is to be achieved through increased production, expansion on domestic and foreign markets and environmental targets. However, the trends in recent years have been the opposite. The trends have been lower consumption of Swedish milk, reduction in the number of milk producers and low profitability. This background led to the development of an interest in understanding key factors that are important for strengthening the competitiveness of Swedish milk. Which also became the purpose of this study.

In the study, eight semi-structured interviews were conducted with strategically selected people within the Swedish milk sector. The people chosen covered a range from producer to authority, to get a broad picture of strategies for competitiveness. The people were familiar with Swedish milk either through being a producer or through their service work. In order to be able to compare strategies, the interview questions were designed based on Lafley & Martin's model (2013) "Where to play - How to win". This model was also applied to the food strategy in order to later be used as an analysis tool in the results. Common to most of the strategies was that the domestic market is important for Swedish milk. However, the export market is important for conveying surplus and milk that is not sold in Sweden. The result was unanimous on the question of the unique values of Swedish milk, where high animal welfare, animal welfare legislation, low antibiotic use and climate were important factors. Dissemination of unique values, supply of skills for successful production, good communication between politics and industry as well as regulatory simplification are aspects that were recurring. These key factors could be linked to the areas Market, Succeed and Resources. Furthermore, further studies around the potential key factors certification, research and discussion forums are important for how competitiveness can be developed in the future. These key factors are above all linked to the follow-up questions that were asked under the areas Success and Leadership.

In conclusion, the strategies developed in this study are very similar to the food strategy, which means that analysis of the differences was important. This is because the differences could affect how successful an upcoming strategy is. The biggest differences between the food strategy and strategies in this study were that there was a partial lack of concrete proposals and methods for how to strengthen competitiveness within the Swedish milk sector in the food strategy. The study discusses, for example, the importance of conveying value to consumers through the Farmer in the School concept and targeted advertising. In addition, proposals are also given for a new discussion forum for better communication between industry and politics as well as discussion of common industry issues. These proposals are discussed considerably less in the food strategy and can therefore be indicators of why the food strategy has not been successful. Because of this, these proposals, together with regulatory simplification and evaluation of grazing legislation, are the main inputs to the Food Strategy 2.0 from this study.

Keywords: competitiveness, strategy, food strategy, milk sector, mapping, policy, market, Swedish milk production

Förord

Lantmästare-kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning som omfattar 180 högskolepoäng och ges vid Campus Alnarp, Sveriges Lantbruksuniversitet. Programmet är ett lantbruksprogram och innefattar både teoretiska och praktiska moment inom området. Utbildningen är heltäckande där både växtodling, animalieproduktion, teknik och ekonomi studeras. För att kunna bli behörig och plocka ut en kandidatexamen måste studenter skriva ett kandidatexamensarbete, vilket omfattar 10 veckors heltidsstudier och 15 högskolepoäng.

Idén till denna uppsats grundar sig i en inlämningsuppgift som gjordes i kursen företagsstrategiska perspektiv under termin sex på lantmästare-kandidatprogrammet. Uppgiften handlade om att läsa svensk livsmedelsstrategi och ge en sammanfattad bild över för- och nackdelar samt förbättringsåtgärder. Utifrån vår uppgift gick det att dra slutsatsen att mycket av det som skrivs i strategin blev omtalat bland studenterna. Denna reflektion i kombination med ett intresse för svensk mjölkproduktion gjorde att de skulle vara intressant att titta på hur konkurrenskraft i svensk mjölk ser ut och sedan jämföra det med vad livsmedelsstrategin säger i frågan. Mjölk har en väsentlig roll i svensk livsmedelsproduktion och sektorn har länge varit i hetluften, både angående djurvälstånd, ekonomi och klimat. Syftet med examensarbetet är att förstå vilka nyckelfaktorer som är viktiga för att stärka konkurrenskraften i svensk mjölk genom att jämföra nyckelaktörers strategier med livsmedelsstrategin. I förlängningen är önskan att kunna bidra med inspel till livsmedelsstrategi 2.0 och komma med nya förslag från mjölksektorn kring nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk.

Vi vill ge ett stort tack till Jordbruksverket, LRF mjölk samt alla andra intervjudeltagare som valt att ställa upp i våra intervjuer och delat med sig utav sina tankar och erfarenheter.

Vi vill även ge ett stort tack till Erik Hunter som har varit vår handledare under arbetets gång och kommit med bra feedback och stöttning till arbete.

Alnarp, Maj 2023

Josefine Andersen
Linus Brink

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	9
1.1 BAKGRUND	9
1.2 TIDIGARE STUDIER	10
1.3 PROBLEMDISKUSSION	11
1.4 SYFTE	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
1.6 BEGREPPSFÖRKLARING	12
1.6.1 Begrepp	12
1.6.2 Förkortningar.....	13
2. TEORETISKT RAMVERK.....	14
2.1 HUR HAR STRATEGI STUDERATS I TIDIGARE STUDIER.....	14
2.2 FORMULERING AV NATIONELL STRATEGI.....	16
2.2.1 Hur modellen bör anpassas till en nationell nivå för svensk mjölksektor	17
2.2.2 Hur har områdena i "Where to play- how to win" studerats tidigare	17
2.3 BEFINTLIGA STRATEGIER	18
2.3.1 Livsmedelsstrategin enligt "where to play – how to win".....	18
2.3.2 Beskrivning av livsmedelsstrategin.....	19
2.3.3 Beskrivning av Handlingsplan Mjolk 2.0	20
2.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK.....	22
3.METOD	23
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	23
3.1.1 Kvalitativ metod.....	23
3.1.2 Semistrukturerad intervju	24
3.2 INTERVJUDELTAGARE	24
3.3 INTERVJUFRÅGOR	25
3.4 VALIDERING	25
3.5 BEARBETNING AV MATERIAL	26
4. RESULTAT	27
4.1 VILKEN MARKNAD SKA SVENSK MJÖLK KONKURRERA PÅ.....	27
4.1.1 Segment på marknaden.....	28
4.2 ATT LYCKAS PÅ DEN VALDA MARKNADEN	29
4.2.1 Att skapa ytterligare värde för att lyckas	30
4.3 RESURSER SOM KRÄVS FÖR ATT LYCKAS PÅ MARKNADEN	31
4.4 LEDNING ELLER ORGANISATION SOM KRÄVS	32
4.4.1 System och ledning som efterfrågas	33
4.5 SAMMANFATTNING AV RESULTAT.....	33
5. DISKUSSION	36
5.1 JÄMFÖRELSE MED TIDIGARE STUDIER	36

5.2	JÄMFÖRELSE AV STRATEGIER FÖR KONKURRENSKRAFT.....	37
5.3	GEMENSAMMA NYCKELFAKTORER	39
5.3.1	<i>Befintliga nyckelfaktorer</i>	39
5.3.2	<i>Potentiella nyckelfaktorer</i>	40
5.4	BEGRÄNSNINGAR	41
6.	SLUTSATSER	42
6.1	AVSLUTANDE SLUTSATSER	42
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	43
6.2.1	<i>Inspel till livsmedelsstrategin 2.0</i>	43
	REFERENSER	44

1. Inledning

I detta kapitel ges en övergripande bakgrund till ämnet genom tidigare studier och problemformulering utifrån ämnena strategi och konkurrenskraft. Senare i kapitlet konkretiseras studiens syfte, vilka avgränsningar som gjorts samt en lämplig begreppslista för studien anges.

1.1 Bakgrund

Mjölk har under längre tid varit ett av de viktigaste och mest grundläggande livsmedel att tillgå (Från Sverige 2022). Mjölk har också ett tungt värde inom jordbrukssektorn i Sverige. Den senaste trenden tyder dock på att svenska mjölkproducenter går från mindre enheter till större och färre enheter (Bergqvist 2015). Trots mjölkens grundläggande plats som livsmedel har lönsamheten och de ekonomiska förutsättningarna inom svenska mjölksektor varit låg och varierat över en längre tid. År 2014 betecknas som *Mjölkkrisen* och åren därefter har varit utmanande. Det var först år 2017 som högre avräkningspriser gick att skymta (Jordbruksverket 2021). År 2016 skrevs en interpellation om åtgärder för att rädda svensk mjölkproduktion. Poängen med interpellationen var att skapa en lönsam och konkurrenskraftig situation för svensk mjölk. Interpellationen pekade också på avvecklade verksamheter och låga mjölkpriser (Näringsdepartementet 2016). Konkurrens från utländsk mjölk ökade och det fanns ett globalt överskott på mjölk vilket gjorde att mjölkpriserna sjönk (ibid). Det som gjordes var att aktörer från hela värdekedjan inom mjölksektorn samlades för att ta fram en nationell handlingsplan för att utveckla svensk mjölkproduktion. Planen innehöll åtgärder och syftade till att höja lönsamheten hos svenska mjölkföretag (LRF et al. 2019).

Trots dessa kraftansamlingar har trenderna sett dystra ut. Från år 2016 till 2022 har den svenska konsumtion av mjölk minskat med 14 l per person och år (Jordbruksverket 2022a). Antalet svenska mjölkföretag har också fortsatt att minska och mellan år 2016–2020 sålde eller avvecklade 660 producenter sin verksamhet (Jordbruksverket 2020a). Den totala andelen invägd konventionell mjölk har också fortsatt att minska, vilket är en trend sedan 27 år tillbaka (Jordbruksverket 2022b). Parallellt med detta har importen av utländska mejeriprodukter och exporten av svenska mejeriprodukter ökat med 23 respektive 27 procent och fram till år 2020 från år 2016 (Jordbruksverket 2022c). Vilket innebär att svensk mjölk har fortsatt att tappa marknadsandelar i Sverige och konkurrenskraften för svenska mejeriprodukter har minskat. Kostnaderna för att producera mjölk i Sverige är också högre jämfört med andra länder, vilket försämrar konkurrenskraften (Jordbruksverket 2021). Avräkningspriset för mjölk styrs av internationella prisnivåer, vilket gör att priset varierar (ibid). Vilket i sin tur skapar en ekonomisk osäkerhet hos svenska mjölkproducenter i deras produktion (Hansson & Remvig 2022).

All denna information tyder på att det aktuella läget för svenska mjölk skiljer sig från hur det eftersträvansvärda läget ser ut. I livsmedelsstrategin beskrivs det eftersträvansvärda läget som ett läge där konkurrenskraften i animalieproduktion ska höjas genom ökad lönsamhet, samt att delar av målen med strategin är att vara konkurrenskraftiga och öka självförsörjningsgraden (Regeringskansliet 2017). Då nuläget i svensk mjölk och övrig livsmedelskedja skiljer sig från det läget har arbetet med en ny strategi påbörjats under 2023 (Regeringskansliet 2023). Med detta som bakgrund skulle det därför vara intressant att identifiera nyckelfaktor som är viktiga för att öka konkurrenskraft inom svensk mjölk.

1.2 Tidigare studier

Tidigare studier har gjorts på området svensk mjölk där både konkurrenskraft och strategi har varit studerat. I en studie från 2017 diskuteras det hur framtiden för svensk mjölk ska se ut och studien undersökte svenska mjölkproducenters framtidsutsikter. Resultatet var att producenterna ansåg att produktionsenheterna framöver skulle bli färre men större. Vidare var det även viktigt att den svenska mjölksektorn prioriterades från en politisk synvinkel. Då intervjudeltagarna ansåg att det saknades ett intresse för mjölksektorn från politiken (Hilmersson & Wennlund 2017.)

Mjölksektorns framtidssituation och konkurrenskraft diskuteras även i en rapport från 2006. I rapporten skrivs det att Sverige konkurrerar främst inom konsumtionsmjölk och färskprodukter, exempelvis yoghurt. Konkurrensen för dessa produkter sker främst med grannländer då konkurrensförmåga är sämre på världsmarknaden (Ekman & Gullstrand 2006). I rapporten skrivs det också att olika förhållande för att producera mjölk påverkar konkurrenskraften. Exempel på detta är klimatförhållande samt mark- och produktionskostnader. Vidare nämns även omvärldsfaktorer som inflation, ändrade trender och krig att påverka konkurrenskraften (Ekman & Gullstrand 2006). Sverige betecknas också som ett högkostnadsland, då kostnaderna för insatsvaror och resurser är höga. Exempelvis är kostnaderna för foder i Sverige högre än i länder som Danmark, Frankrike och Tyskland (ibid). I rapporten förklaras de höga kostnaderna delvis av djurskydds- och miljöregler som är hårdare än övriga Europa och adderar ett värde till slutprodukten. Författarna menar på att Sverige är ett högkostnadsland och har i många fall högre kostnader än övriga länder i Europa, vilket placerar Sverige i ett sämre konkurrensläge (ibid). Slutligen skrivs det hur viktig konkurrenskraften är för prisutveckling på produkter framöver, samt att marknaden för svensk mjölk bör vara i att producera färskvaror. Rapporten pekar också på att det inte är nödvändigt att producera till lägsta kostnad för att vara konkurrenskraftig (ibid).

I en studie från 2010 där syftet var att undersöka strategier för distributionskanaler för mjölkprodukter beskrivs även faktorer för konkurrenskraft. Enligt slutsatsen beskrivs den bästa strategin för att vara konkurrenskraftig på en marknad vara genom att lyckas förmedla mervärden till konsumenten. Mervärdena måste förmedlas på ett sätt att produkterna är trovärdiga för konsumenten. Vidare framgår även förädling av produkter vara viktigt för att göra de unika (Eriksson et al. 2010).

I en svensk uppsats från 2015 undersöks faktorer som är viktiga för mjölksektorns struktur och vilka problem svenska mjölkproducenter upplever i sektorn. Mjölkföretagens konkurrenskraft i sektorn diskuteras också. Resultatet visade att svenska mjölkföretag har låg lönsamhet och har svårt att påverka sin inkomst. Vill mjölkföretagen påverka sin position i branschen behöver de utveckla strategier för att skaffa och behålla konkurrensfördelar i sitt företag (Carlsson & Löfgren 2015).

I en annan studie har begreppet konkurrenskraft försökts definieras men varit svårt. Definitionen skedde med hjälp av att kartlägga miljön för olika företag (Feurer & Chaharbaghi 1994). Slutsatsen av studien var att konkurrenskraft beror på värderingar, finansiell styrka samt potentialen att implementera teknik och strategi i företaget. För att skapa en bra konkurrenskraft krävdes det en balans mellan dessa faktorer. Resultatet från kartläggningen kunde sedan bidra till utveckling av bra affärsstrategier (ibid.)

Slutligen presenteras det i ett projekt mellan flera branschorganisationer att antalet lagkrav på svensk animalieproduktion fortsätter att öka och mellan 1996–2021 har lagkraven ökat med 134 %. För mjölkproduktion kombinerat med växtodling var ökningen 135 % och sedan 2016 fram tills 2021 tillkom det i genomsnitt en anmälning eller ett tillstånd per år (Strömblad & Nilsson 2023).

1.3 Problemdiskussion

Handlingsplaner och interpellationer har skrivits för att påpeka att konkurrenskraften i svensk mjölk är viktig och behöver prioriteras (Näringsdepartementet 2016; LRF et al. 2019). Dessutom skrivs det även i livsmedelsstrategin att konkurrenskraft är viktigt för en framtida livsmedelsproduktion och självförsörjning (Regeringskansliet 2017). Trots försök och strategier för att främja konkurrenskraften har de senaste åren präglats av sjunkande konsumtion, ökad import av utländsk mjölk, avvecklade verksamheter och fluktuerande mjölkpriser (Jordbruksverket 2020a; Jordbruksverket 2022a; Jordbruksverket 2021). Detta leder till funderingar över vilka nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften samt hur strategier för konkurrenskraft på nationell nivå kan se ut.

Ett sätt att studera detta på är genom att samla in information om konkurrenskraft i svensk mjölksektor från nyckelaktörer. Deras kunskap är betydelsefull för att förstå vilken marknad som är strategiskt viktig att satsa på, hur det konkurreras på marknaden samt ytterligare resurser eller system som krävs för att uppnå en ökad konkurrenskraft. Resultatet skulle sedan gå att jämföra med livsmedelsstrategin för att få en uppfattning om vilka delar av strategierna som är gemensamma och inte. Resultatet skulle också kunna bidra med inspel relaterade till konkurrenskraft i livsmedelsstrategin 2.0

1.4 Syfte

Syftet med examensarbetet är att förstå vilka nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk genom att jämföra nationella strategier för sektorn med livsmedelsstrategin.

Följande frågor anses vara relevanta att få svar på i arbetet:

- Vilka faktorer är viktiga för att öka konkurrenskraft i svensk mjölk?
- Finns det likheter och skillnader mellan livsmedelsstrategin och nyckelaktörers nationella strategier för att öka konkurrenskraften?
- Vilka faktorer hindrar svensk mjölk från att konkurrera på en svensk respektive utländsk marknad?
- Vilka faktorer möjliggör att svensk mjölk kan konkurrera på en svensk respektive utländsk marknad?

1.5 Avgränsningar

Detta examensarbete inriktar sig på att förstå vilka nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk genom att studera strategier. Studien tar inte hänsyn till lokala eller regionala strategier och omfattar därför endast strategier på nationell nivå som gäller för en hel sektor i Sverige. Vidare tar studien heller inte hänsyn till strategier för mjölk i andra länder än Sverige. Studien omfattar inte mjölk från andra djurslag än kon samt att studien avgränsar sig också ifrån övrig animalie- och livsmedelsproduktion. Studien fokuserar endast på mjölk från kon, vilket innebär all mjölk som är/ blir konsumtionsmjölk, förädlade produkter samt överskottsmjölk.

1.6 Begreppsförklaring

I denna studie är vissa begrepp återkommande genom texten och därför behöver dessa definieras.

1.6.1 Begrepp

Strategi definieras i denna studie utifrån Lafleys och Martins (2013) definition; “... *en integrerad uppsättning val som unikt positionerar företaget i sin bransch, för att skapa hållbara fördelar och överlägset värde i förhållande till konkurrenterna* “. Deras definition bygger på Porter (1996) definition av en bra strategi som innebär också att skapa en så konkurrenskraftig och hållbar position i en bransch med hårda konkurrenter. Detta med hjälp utav att sätta upp unika värden eller aktiviteter som skapar mervärde för kunderna samt göra det svårt för konkurrenterna att kopiera (Porter 1996).

Unika värden definieras av att kunna ha långvariga konkurrensfördelar på en marknad, vilket innebär att en produkt/tjänst har en egenskap eller liknande som ger produkten fördel på marknaden (Porter 1980).

Konkurrenskraft definieras i denna studie enligt Jordbruksverkets (2021) definition, vilken är följande: ”*På sektorsnivå handlar konkurrenskraft om uthållighet och lönsamhet, men också om att behålla och ta marknadsandelar på hemmamarknaden och/eller exportmarknaderna*”.

Interpellation är en fråga som ställs av en ledamot i riksdagen till statsrådet (Riksdagen 2023).

Science-based targets är vetenskapligt baserade mål som bygger på den senaste forskning kring klimat och hållbarhet. Dessa kan sedan användas som referensram för företag och organisationer när de sätter sina egna klimatmål (Science-based targets 2023).

Förädlingsgrad definieras av i vilken utsträckning värde kan adderas till en produktion (Jordbruksverket 2020b).

Svensk mjölk definieras i denna studie av all den svenska mjölken som produceras i Sverige. Vilket innefattar konsumtionsmjölk, förädlingsprodukter samt överskottsmjölk.

Nationell nivå definieras i denna studie som den nivå som konkurrenskraft för den svenska mjölken studeras på. I denna studie omfattas den nationella nivån av hela mjölksektorn i Sverige.

1.6.2 Förkortningar

SLU Sveriges Lantbruksuniversitet

LRF Lantbrukarnas Riksförbund

LRF Mjölk Lantbrukarnas Riksförbund Mjölk

MKB Miljökonsekvensbeskrivning

SM Svensk Mjölk, branschorganisationen

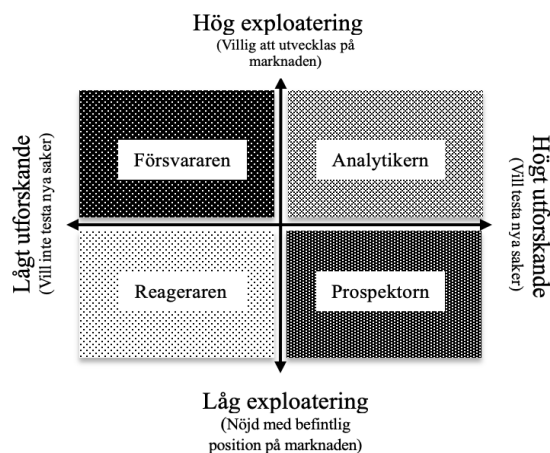
2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras teori kring strategi och hur strategi har studerats på nationell nivå tidigare. Detta är viktigt för att förstå hur strategi kan studeras vidare i denna studie. Specifika modeller som kan användas för att studera strategier och omvärldsfaktorer tas upp. Alternativa anpassningar som behövs göras för att kunna använda modellerna tas även upp. I kapitlet beskrivs även befintliga strategier inom svensk mjölksektor och hur de är uppbyggda.

2.1 Hur har strategi studerats i tidigare studier

Hur en strategi kan studeras beror på vilken typ av nivå den berör, exempelvis om strategin studeras för en hel sektor eller för ett enskilt företag (Dess et al. 1993). Valet påverkar sedan hur strategin kan studeras ytterligare. Om en strategi på en viss nivå är svår att studera på grund av bristfällig information kan en högre eller lägre hierarkisk nivå användas. Ett exempel på bristfällig information kan vara information kring en chefs ledarskap i ett företag (Dess et al. 1993). Vidare skriver Dess et al. (1993) att olika typer av chefer kan analyseras i en strategiprocess, men att ytterligare forskning visar på att svar mellan olika typer av chefer skiljer sig (Norburn 1989). Därför kan pålitligheten i svaren minska om den verkställande direktörens svar analyseras i stället för mellancheferens svar, utifrån en nivå som egentligen är anpassad för mellanchefer (Dess et al. 1993).

Strategi kan också studeras genom användning av ramverk och ett exempel på detta är Miles & Snows (1978) strategiska ramverk. Ramverket preciserar olika sätt att se på en strategi med hjälp av 4 olika typer av organisationer samt visar olika riktningar som en strategi för en organisation kan ta (Chereau & Meschi 2018).



Figur 1. Egen konstruktion över Miles och Snow (1978) strategiska ramverk

Ramverket beskriver hur en organisation betar sig på en viss marknad och vad som identifierar satsning på den marknaden (Miles & Snow 1978). Miles och Snow (1978) strategiska ramverk liknar också de strategiska generiska kompetenser som Porter (1980) utvecklade.

Strategier har även studerats på en nationell sektors nivå inom lantbruks- och trädgårdsbranschen. Där studerades strategier för handelsträdgårdar med hjälp av Porters femkraftsmodell och Porters generiska strategier (Borg 2008). I studien beskrivs det även att differentiering inom branschen är viktigt, Samt förmågan att kunna särskilja sig från andra är viktigt i en strategi, vilket skapar ett unikt värde (Ibid).

Vidare har strategier också studerats genom kategorisering och strategiska designprocesser inom militär sektor (Simeone 2020). En strategisk designprocess definieras i studien av Simeone (2020) som hur effektivt ett företag kan konkurrera på en marknad (Hertenstein & Platt 1997). Vidare kan strategidesign även studeras med hjälp av analysmodeller som PESTEL & SWOT (Holston 2011; HO 2014). Slutligen presenterar Simeone (2020) i sin studie att det finns flera verktyg och ramverk utformade av Alan Lafley och Roger Martin som kan vara användbara för att studera strategi. Simeone (2020) refererar till deras bok *Playing to win: How strategy really works* där modellen ”Where to play- How to win” beskrivs (Lafley & Martin 2013).

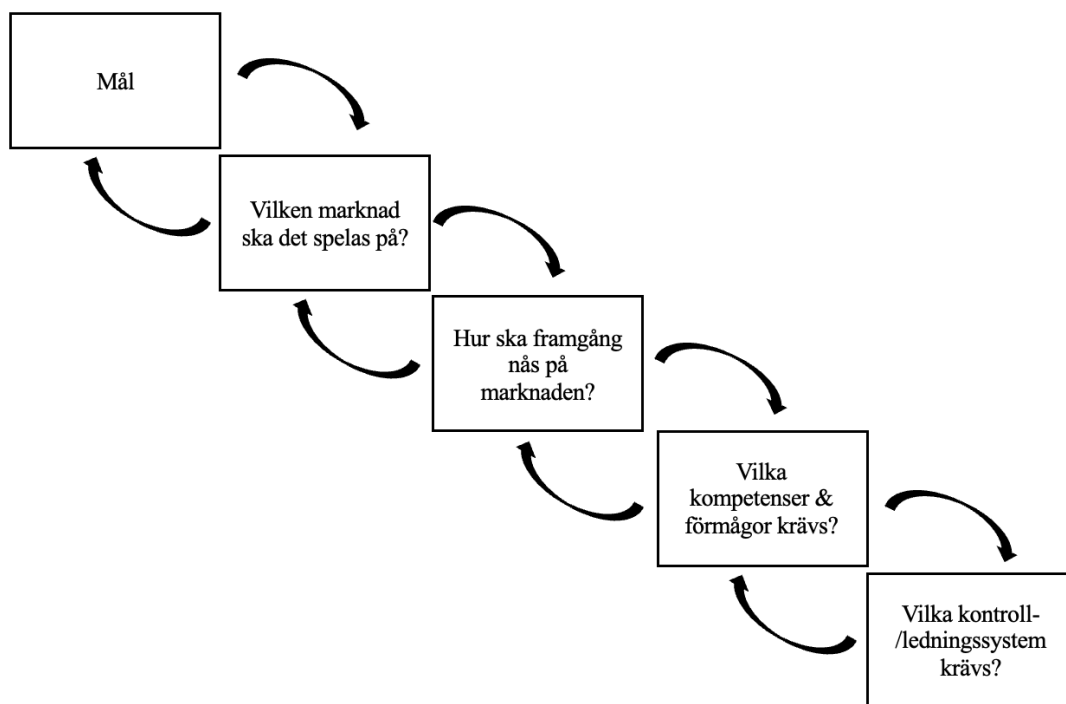
Sammanfattningsvis har strategi studerats på olika sätt. Försök till att studera strategi på nationell nivå har också gjorts och detta genom att studera strategi för en hel sektor. Gemensamt för flera av studierna är att faktorer som marknad, lönsamhet, konkurrensmöjligheter och unika värden är viktiga delar i en strategi. Tabell 1 nedan visar en sammanfattning över hur strategi har studerats tidigare samt viktiga faktorer, vilket kan vara till hjälp senare i arbetet.

Tabell 1. Sammanfattning över hur strategier har studerats med hjälp av olika ramverk samt viktiga faktorer.

Ramverk	Faktorer	Referenser
4 typer av organisationer	Differentiering Unika värden	Dess et al. (1993). Norburn (1989)
Porters generiska kompetenser	Konkurrens Effektivitet	Chereau & Meschi (2018) Miles & Snow (1978)
Porters femkraftsmodell	Marknad Designprocess	Porter (1980) Borg (2008)
PESTEL & SWOT	Kategorisering Lönsamhet	Simeone (2020) Holston (2011) Ho (2014)
Where to play - How to win	Strategidesign	Hertenstein & Platt (1997)

2.2 Formulering av nationell strategi

Tidigare presenteras det exempel på hur strategi har studerats och kan studeras. Gemensamt för en del av modellerna är att de tittar på liknande faktorer som marknad, strategidesign och unika värden (se tabell 1). Vidare är det viktigt att tänka på förutsättningar, unika värden, marknad och förmågan att konkurrera när en strategi tas fram eller studeras (se tabell 1). Utifrån detta är Lafley och Martins (2013) ”Where to play - How to win” en modell som skulle gå att använda för att ta fram och studera strategier för konkurrenskraft. Modellen har även diskuterats tidigare som ett relevant verktyg för att studera strategi (se tabell 1). I skapandet av modellen definierar Lafley och Martin (2013) strategi som följande; “... en integrerad uppsättning val som unikt positionerar företaget i sin bransch, för att skapa hållbara fördelar och överlägset värde i förhållande till konkurrenterna “. Valen som omnämns i definitionen motsvarar de fem frågor som modellen består av. Hur väl svaren på frågorna hänger samman och bidrar till varandra motsvarar hur bra strategin är. Saknas svar eller svaren är bristfälliga blir strategin sämre. Frågorna kräver välutvecklade svar för generera en strategi som kan uppnå målet (Lafley & Martin 2013). Modellen är i grund och botten anpassad för att användas av olika företag oavsett storlek och uppbyggnad. En fördel med modellen är att den är omfattande och täcker områden från marknad till resurser och ledningssystem (ibid).



Figur 2: Egen konstruktion av “Where to play- how to win”- modellen som föreslås användas i studien.

Denna modell skulle med anpassning gå att använda för att identifiera nyckelfaktorer för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk. Detta genom att kartlägga strategier och jämföra dem med varandra. Mjölk är ett livsmedel som många konsumerar, vilket gör att den har en given marknad för sig. Enligt Carlsson & Löfgren (2015) krävs resurser i form av arbetskraft och

kompetens för att producera mjölk. Vilket är ett påstående som berörs av området *Vilken marknad ska det spelas på?* samt *Vilka kompetenser & förmågor krävs?* i ”Where to play – How to win” modellen.

De problem som kan förekomma med ”Where to play – How to win” är att modellen är anpassad för att studera strategi på företagsnivå. I denna studie kommer vissa frågor i modellen behöva justeras till att omfatta en nationell nivå i stället. Problemet som uppstår när modellen är anpassad för enskilda företag är att vissa områden eller faktorer som påverkar en nationell strategi utelämnas. En strategi för ett enskilt företag är kanske inte heller representativt för en hel sektor.

2.2.1 Hur modellen bör anpassas till en nationell nivå för svensk mjölksektor

De första tre områdena i modellen bör se likadana ut vilka är: *Mål*, *Vart de ska spela*, *Hur de ska vinna*. De två sistnämnda områdena bör dock översättas till *marknad* och *lyckas* för ökad tydlighet i studien. Mål kan beskrivas som generella och kan sättas för vilket företag som helst (Lafley et al. 2013), vilket innebär att det är oberoende av hierarkisk nivå. Målet är också definierat sedan tidigare i studien för att strategierna ska ha samma utgångspunkt. Vidare definieras en marknad av utbud och efterfrågan på en viss produkt inom ett visst geografiskt område (Kotler et al. 2017). Då geografiskt område kan vara både lokalt och nationellt begränsar området marknad inte användningen av modellen i denna studie. Hur vinst och framgång ska nås på marknaden baseras på förmågan att skapa värde och vara unik, vilket också kan appliceras på olika nivåer (Porter 1980).

De största justeringarna behövs göra i modellens sista områden; kärnkompetens och ledningssystem. För att de ska kunna användas på en nationell nivå behöver innehållet för kärnkompetens handla om tillgången på arbetskraft och utbildning samt kompetens. Området behöver också formuleras om från *kärnkompetenser* till *resurser* för att öka tydligheten i studien. Området ledningssystem behöver också formuleras om till *ledning* samt anpassas till att i stället vara organisationer, institutioner och stödsystem som krävs. Exempel på detta kan vara ytterligare lagstiftning, branschorganisationer samt myndigheter.

2.2.2 Hur har områdena i ”Where to play- how to win” studerats tidigare

Mål

Områdena i modellen har även studerats tidigare och området mål beskriver vanligtvis en önskad framtidssituation och kan se olika ut beroende på företag och bransch. Vidare kan mål också formuleras som en vision (Lafley et al. 2013). I en studie av Blom & Gunnarsson (2012) studeras mål genom fallstudier på kommunala bolag. Där semistrukturerade intervjuer var en del av metoden och gav svar över hur mål var formulerade. Vidare ställde Nilsson och Lemner (2009) sina studiefrågor som var relaterade till mål och vision utefter specifika teman. Vilket

gjorde att deras studien gav resultat över huruvida mål var formulerade för intervjuobjekten utefter specifika teman (Nilsson & Lemner 2009).

Marknad

Marknad har tidigare undersökts av Bodin och Molander (2018) där fokus låg på internationalisering. Det utfördes en fallstudie med semistrukturerade intervjuer för att på djupet förstå varför en viss marknad valdes och konsekvenserna som blev av valet. En annan studie gjord av Ströberg och Nilsson (2020) påstår att segmentering av marknaden minst lika viktig som valet av själva marknaden, Samt att segmentering är viktigt för att fortsätta vara etablerad på marknaden (Ströberg & Nilsson 2020).

Lyckas

Inträdesstrategier framgår också att vara en viktig del i hur en marknad tas i anspråk samt vara avgörande om framgång nås på marknaden eller ej. En inträdesstrategi innebär hur ett företag tar sig an en marknad och väljer att etablera sig på den (Persson & Nilsson 2021). Vidare anses exponering i media vara en faktor som har varit viktigt för att lyckas på en marknad (Kim et al. 2023).

Kompetenser & resurser

Kärnkompetens (*resurser*) i form av kunskap diskuteras även vara faktorer som är viktiga för att lyckas på en marknad (Teece et al. 1997). Vilket även tas upp i en studie gjord av Larsson (2006) som handlade om att undersöka värdet för ägare i lantbrukskooperativ.

Ledning

Hur väl strategin sedan genomförs påverkas i stor utsträckning av ledningssystem där ledarskapet är viktigt. En bra ledning och ett bra ledarskap har direkt påverkan på hur bra en strategi kommer att vara i slutändan (Azhar et al. 2013).

Sammanfattningsvis har områdena i modellen studerats en del tidigare och modell skulle därför kunna gå att använda för att studera nationella strategier för konkurrenskraft. De huvudsakliga anpassningarna kommer ske i modellens sista frågor för att passa en nationell och övergripande nivå, samt att frågorna i modellen kommer behöva formuleras till huvudområden.

2.3 Befintliga strategier

2.3.1 Livsmedelsstrategin enligt ”where to play – how to win”

För att kunna jämföra resultatet av strategier i denna studie behövs strategin för konkurrenskraft i livsmedelsstrategin studeras. Vilket sker nedan enligt Lafley och Martins modell (2013) ”Where to play- How to win”. En sammanfattning av strategi enligt modellen går också att se i tabell 3.

Målet för konkurrenskraft inom animalie sektorn i livsmedelsstrategin

De mål som omfattas av animalieproduktion i livsmedelsstrategin är de som är uppsatta för områdena regler och villkor samt kunskap och innovation. Det är endast på få ställen i livsmedelsstrategin som mjölkproduktion nämns och därför får målen för den allmänna animalieproduktionen användas i denna studie. Målet är sådant att ”*utformning av regler och villkor ska stödja målet om en konkurrenskraftig och hållbar livsmedelskedja där produktionen ökar*” samt ”*att stödja kunskaps- och innovationssystemet för att bidra till ökad produktivitet och innovation i livsmedelskedjan samt hållbar produktion och konsumtion av livsmedel*” (Regeringskansliet 2017).

Vilken marknad ska animalieproduktionen vara konkurrenskraftig på.

För att uppnå målen är det viktigt att prioritera med en inhemsk marknad och en exportmarknad. Det är viktigt med en tillväxt på båda marknaderna för att uppfylla målet om produktivitet och innovation för att vara konkurrenskraftig (Regeringskansliet 2017).

Hur målen framgångsrikt ska uppnås på marknaden

För att uppnå de strategiska målen som innefattar konkurrenskraft är Regeringens förslag att stärka konkurrenskraften och lönsamheten genom, regelförenklingar och administrativa lättnader. Förslag för att lyckas med detta är en ökad produktivitet och effektivitet i produktionen. Målen ska också uppnås genom fortsatt arbete med Sveriges höga nivå på djurvälstånd (Regeringskansliet 2017).

Kompetenser & resurser

Det skrivs tydligt i strategin att kompetenser är en viktig del och de kompetenser som krävs och bör öka ska falla inom ramen för produktionsprocesser, marknad, företagsledning samt entreprenörskap. Dessa omnämns i livsmedelsstrategins avsnitt 9.4 Rådgivning och kompetensutveckling. Exempelvis ska kompetenscentrum skapas och ekonomiska medel för utveckling av rådgivning ska delges (Regeringskansliet 2017).

Ledning

För att målen i livsmedelsstrategin ska uppnås finns de också krav på olika ledningssystem. I livsmedelsstrategin är olika myndigheter, institutioner och branschorganisationer omnämnda. Dessa får specifika områden och uppgifter till sig att arbeta med för att uppnå målen. Exempelvis på myndigheter som får uppgifter tilldelade sig i livsmedelsstrategin är Jordbruksverket och LRF. Därav är det också viktigt att de myndigheter och branschorganisationer som får uppgifter tilldelade sig utför dessa. Framför allt nämns Jordbruksverket som en viktig myndighet för att utreda specifika områden som är viktiga för att uppnå målen som tillhör animalieproduktion (Regeringskansliet 2017).

2.3.2 Beskrivning av livsmedelsstrategin

Sveriges livsmedelsstrategi är en övergripande strategi som Regeringen lanserade år 2017 för svensk livsmedelproduktion. Livsmedelsstrategin ska gynna en hållbar tillväxt i hela landet och

innebära ökade förutsättningar för inhemsk och utländsk marknad samt ekologisk produktion. Dess övergripande mål är att göra livsmedelskedjan mer konkurrenskraftig genom att den totala livsmedelsproduktionen ska öka samtidigt som nationella miljömål nås. Livsmedelsstrategin beskrivs av tre strategiska områden som är: Regler och villkor, konsument och marknad samt kunskap och innovation. Alla områdena innefattar viktiga ämnen och branscher att arbeta med (Regeringskansliet 2017). Framför allt i området regler och villkor diskuteras begreppen konkurrenskraft samt animalieproduktion

Inom de strategiska områdena nämns det att lönsamheten ska öka inom det svenska lantbruket med hjälp utav rådgivning och kompetensutveckling (Jordbruksverket 2022). Det skrivs även vidare att konkurrenskraften i svensk produktion bör stärkas genom förenkling för företagens administration och att de regelverk och krav som finns ska vara långsiktiga och tydliga för att företag ska kunna utveckla sin verksamhet. Regeringens förslag är också att berörda myndigheter bör arbeta för stärka konkurrenskraften i de företag som berör den myndigheten. Detta genom att myndigheterna ska samverka och medverka till förbättrad konkurrenskraft inom den givna sektorn (Regeringskansliet 2017).

2.3.3 Beskrivning av Handlingsplan Mjök 2.0

Handlingsplan mjök 2.0 är efterträdaren till Handlingsplan Mjök 1.0 som presenterades inför livsmedelsstrategins skapande. Handlingsplan Mjök 2.0 har som syfte att bidra med inspel till livsmedelsstrategin utveckling (LRF et al. 2019). Därav avspeglas vissa faktorer som tas upp i livsmedelsstrategin av Handlingsplan Mjök 2.0. Vilket gör att den även påverkar vissa av områden i Lafley och Martins (2013) ”Where to play- How to win”. Samtliga åtgärder i handlingsplanen inriktar sig antingen på områdena regler och villkor eller kunskap och innovation. De aktörer som står bakom styrgruppen för handlingsplanen är representanter från LRF, LRF Mjök, Jordbruksverket, SLU, Arla Foods och Växa Sverige, samt företrädare för Näringsdepartementet (LRF Mjök et al. 2019.)

Flera exempel på problem och åtgärder tas upp i Handlingsplan Mjök 2.0 och exempelvis skrivs det i Handlingsplan Mjök 2.0 om strukturomvandling (LRF Mjök et al. 2019). De scenarion som förväntas är att mjökgårdarna blir färre men större (Trenning- Himmelsbach 2021). Detta leder till att vissa faktorer kan bli begränsande både ekonomiskt och praktiskt. Exempel på det kan vara mark, bete och foder och då skrivs det i handlingsplanen att betesregler kan komma att behövas anpassas om detta sker. Det skrivs även att det behövs en ökad förståelse kring MKB, regelförenklingar samt kompetens krävs (LRF Mjök et al. 2019).

Tabell 2. Egenkonstruktion över hur livsmedelsstrategin ser ut enligt Lafley & Martins modell (2013) ”Where to play- How to win”, som kommer vara användbar för senare analys i studien. Observera att målen mellan livsmedelsstrategin och senare strategier skiljer sig åt något. Detta då livsmedelsstrategin inte har ett konkret mål för svensk mjölk, utan endast hela animalieproduktion vilken inkluderar svensk mjölk.

	Mål	Marknad	Lyckas	Resurser	Ledning
Livsmedelsstrategin	Öka konkurrenskraften i animalieproduktion	Inhemsk & exportmarknad	Regelförenklingar, administrativa lättnader, hög djurvälstånd och hög produktivitet	Rådgivning, företagsledning och kompetens	Branschorganisationer och myndigheter, exempelvis Jordbruksverket

2.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

I kapitlet har det skrivits om hur strategi har studerats tidigare och hur det kan studerats. Vidare skrivs det även om vilka modeller som använts tidigare och att Lafley & Martins modell (2013) ”Where to play- How to win” kommer att användas. Anpassningar i modellen kommer att ske för att kunna kartlägga strategier på en nationell nivå och jämföra dessa med livsmedelsstrategin. Livsmedelsstrategin och handlingsplan mjölk 2.0 beskrivs också för att senare kunna användas som analysverktyg i diskussionen



Figur 3. Sammanfattning över hur strategi och konkurrenskraft för svensk mjölk har diskuterats i det teoretiska ramverket samt hur informationen kan användas i studien

3. Metod

I detta kapitel presenteras det hur strategier för konkurrenskraft i svensk mjölk studeras för att svara på studiens syfte och frågor. Syftet med studien är att identifiera nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften för svensk mjölk med hjälp att kartlägga strategier, samt svara på frågor över vad som påverkar konkurrenskraft och hur strategierna skiljer sig gentemot livsmedelsstrategin. För att genomföra detta krävs nyckelaktörers insikter kring strategi för konkurrenskraft, vilket sker med hjälp av kvalitativa intervjuer.

3.1 Tillvägagångssätt

Innan de semistrukturerade intervjuerna sker utförs en litteraturgenomgång av information som är relevant för att skapa förståelse och insikt kring strategi, konkurrenskraft och svensk mjölk. I det teoretiska ramverket presenteras hur strategi studerats tidigare, vad de finns för befintliga strategier gällande svensk mjölk samt förslag på användbara modeller. Litteraturen som presenteras i det teoretiska ramverket ligger till grund för hur intervjufrågorna har formulerats utifrån Lafley och Martins modell (2013) "Where to play – How to win", samt hur resultatet redovisas. Totalt genomfördes åtta intervjuer med nyckelaktörer inom svensk mjölksektor. Innan intervjutillfället gavs deltagarna möjlighet att läsa igenom intervjufrågorna om detta önskades. Detta för att förstå begreppen som användes i frågorna samt frågornas komplexitet. Vid intervjutillfället ställde sedan samma person samma frågor under samtliga tillfällen och den andra personen förde anteckningar. Detta för att samtliga intervjuer skulle bli lika varandra. Först ställdes fyra generella frågor för att få en uppfattning om intervjudeltagaren och skapa lite stämning. Därefter ställdes huvudfrågorna och eventuella följdfrågor. Intervjuerna gjordes via enskilda teammöte eller via telefonsamtal för att intervjuerna inte skulle begränsas av geografisk plats. Intervjuerna varierade mellan 40 minuter – 1 h 40 minuter, vilket gav olika nyanserade svar hos deltagarna.

3.1.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metodik används i studien och dess syfte är att belysa intryck och åsikter tillskillnad från en kvantitativ ansats som bearbetar stora mängder data. En kvalitativ metodik kan exempelvis vara att använda sig av intervjuer eller fallstudier (Klingberg & Hallberg 2021). Anledningen till att intervjuteknik är relevant i denna studie är för att metodiken har använts i likande studier som presenterats i det teoretiska ramverket, samt att den valda metodiken bidrar till ett större djup i svaren (Klingberg & Hallberg 2021) som kan användas för att förstå och belysa strategi och nyckelfaktorer.

3.1.2 Semistrukturerad intervju

I studien har det valts att göra semi-strukturerade intervjuer, vilka består av ett förutbestämt frågeformulär med huvudfrågor (Patel & Davidsson 2012). Där följdfrågorna sedan beror på deltagarna och i vilken riktningen intervjun ska styras. Vilket är fördelaktigt med denna typ av metodik (Klingberg & Hallberg 2021). I denna studie användes fyra förutbestämda huvudfrågor utifrån de fyra huvudområdena *Marknad*, *Lyckas*, *Resurser* samt *Ledning*. Huvudområdena formuleras och beskrivs under avsnitt 2.2.1 i denna studie. Följdfrågorna till huvudfrågorna varierade sedan utifrån vilken riktning intervjun tog och vad som var mer eller mindre intressant. Huvudfrågorna var baserade på Lafley och Martins modell (2013) ”Where to play – How to win” och var anpassade för att matcha en nationell nivå.

Det som kan vara en nackdel med semistrukturerade intervjuer är att viss missuppfattning eller missförstånd kring frågor kan uppstå. Vilket leder till att studien förlorar information som kunde varit viktig för resultatet (Bryman & Bell 2005).

3.2 Intervjudeltagare

Deltagarna har valts ut genom ett strategiskt urval, vilket innebär att specifika personer med speciell kunskap har valts ut för att få relevant urval av intervjupersoner (Alvehus 2013). Det strategiska urvalet används eftersom studien utgår från en kvalitativ metodik (Patel & Davidson 2012) och för att få en spridning på nyckelaktörer inom mjölksektorn i Sverige. I studien valdes intervjudeltagare från olika delar av sektorn för att få ett brett intervall av intervjudeltagare. Fördelen med detta är att studien får ett resultat med mer spridning kring strategi och konkurrenskraft. Nackdelen är att en intervjudeltagare från en del av sektorn är inte lika representativt som flera intervjudeltagare från samma del av sektorn. De områden inom svensk mjölksektor som ansågs relevanta att intervjuas var; producent, förtroendevald, rådgivning, insatsvaror, myndighet samt branschorganisation. Anledningen till att dessa områden valdes var för att få övergripande bild över hela sektorn och täcka in många delar som möjligt i livsmedelskedjan. I urvalet var det också viktigt att intervjupersonerna hade stor kunskap och erfarenhet inom sitt område antingen genom arbetslivserfarenhet eller intresse för utveckling, samt att personerna i fråga gärna skulle ha olika erfarenheter av mjölk sedan tidigare. Detta var viktiga faktorer i det strategiska urvalet samt i tillämpningen av Lafley & Martins modell (2013) ”Where to play – How to Win”.

Tabell 3. Sammanställning av samtliga intervjudeltagare och deras befattning i studien

Nummer	Intervjudeltagare
1	Mjölkproducent
2	Förtroendevald (I) för mejeriet samt mjölkproducent
3	Förtroendevald (II) för mejeriet samt mjölkproducent

4	Förtroendevald (III) för mejeriet samt mjölkproducent
5	Produktionsrådgivare
6	Företrädare för Jordbruksverket
7	Tekniksäljare inom djurhälsa
8	Företrädare för LRF Mjolk

3.3 Intervjufrågor

Intervjufrågorna som ställdes i intervjuerna var både generella och specifika. Syftet med de generella frågorna var att skapa en uppfattning om deltagarna och deras erfarenheter inom området svensk mjölk. De generella frågorna var också viktiga för att skapa en relation till intervjupersonen och hen skulle känna sig bekväm i samtalet. Vidare att intervjupersonen skulle känna sig bekväm med att svara på de specifika frågorna vilket genererar resultatet i denna studie.

Tabell 4. Egenkonstruerad tabell över de förutbestämda intervjufrågorna i studien

Generella frågor
Vilken ålder har du?
Vad för typ av produktion/arbete har du?
Hur länge har du arbetet med det?
Har du några andra erfarenheter av mjölkproduktion sedan tidigare?
Specifika frågor
På vilken marknad ska svensk mjölk konkurrera på nationellt?
Vad är det i svensk mjölk som är unikt och kan skapa konkurrensfördelar på den valda marknaden?
Vilka resurser krävs för att skapa långvariga konkurrensfördelar på svensk mjölk utifrån den valda marknaden?
Vad krävs det för ledning/organisation för målet ska uppnås?

3.4 Validering

För att försäkra en god pålitlighet spelades samtliga intervjuer in och under intervjuens gång fördes även anteckningar. Efter att intervjuerna var klara sammanställdes den mest relevanta informationen i ett dokument digitalt. Informationen sammanställdes i dokumentet utefter de frågor som ställts under intervjun. Detta skickades sedan tillbaka till intervjupersonerna för

granskning och godkännande. Denna metod användes för att säkerställa trovärdigheten i den information som samlats in och skapa en stark informationsinsamling möjligt.

3.5 Bearbetning av material

Efter intervjuerna anonymiserades samtliga intervjudeltagare vid namn och deras befattning/yrke används i stället som alternativ i studien. Informationen som samlades in används sedan för att kartlägga strategier enligt Lafley och Martins modell (2013) "Where to play -How to win". Kartläggning av strategierna görs med hjälp av tabeller i Excel för att skapa en översikt över varje intervjuperson och dess strategi. Detta för att senare kunna jämföra strategierna mot varandra för att identifiera gemensamma faktorer.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens resultat kring strategi och nyckelfaktorer för konkurrenskraft inom svensk mjölk. Resultatet från samtliga nyckelaktörer presenteras enligt kategorierna *marknad*, *lyckas*, *resurser* och *ledning*. Observera att information från LRF Mjölks och Jordbruksverket i resultatet är information som angivits från respektive företrädare.

4.1 Vilken marknad ska svensk mjölk konkurrera på

Den första frågan som ställdes till de intervjuade var vilken marknad svensk mjölk ska konkurrera på. Majoriteten av de intervjuade svarade att den inhemska marknaden är den som svensk mjölk bör konkurrera på. Förtroendevald I nämner att två av anledningarna är självförsörjningsgraden samt tillgången på livsmedel vid kris. Vilket i förlängning tyder på hur beroende Sverige är av import enligt Förtroendevald I. Förtroendevald I nämner även att den svenska marknaden har under en längre tid varit lönsam och därför är det viktigt att fortsätta vara etablerad på den. Rådgivaren anser också att den svenska marknaden är viktig då Sverige just nu inte kan konkurrera på de villkor som finns på exportmarknaden. Därför anses det vara bättre att satsa på en inhemsk marknad. LRF Mjölks och Jordbruksverket anser också att den svenska marknaden är viktig och nämner att livsmedelsförsörjning och förmågan att ta marknadsandelar är viktigt.

”Svensk mjölk är ryggraden i svenskt lantbruk” – Jordbruksverket

Jordbruksverket nämner också i sin intervju att svensk mjölkproduktion bidrar med en viktig multiplikatoreffekt som innebär att produktionen och sektor även påverkar många andra branscher. Därför utgör den till stor del ryggraden i svenskt lantbruk och är väldigt viktig.

Vid intervjuerna diskuterades även de utmaningar och svårigheter som kan uppstå på den svenska marknaden. Rådgivaren nämner att den svenska mjölken inte får bli för dyr eftersom annars finns det en risk att den svenska mjölk konkurreras ut utav importerad mjölk. Samtliga intervjuade nämner också att inflation och fluktuerande priser på insatsvaror är en utmaning som till stor del påverkas av omvärlden. Rådgivaren ansåg också att trender påverkas tydligt av omvärlden, vilket spelar stor roll för att lyckas sälja mjölken. Förtroendevald II nämner i sin intervju att trender är en utmaning, vilket innefattar prisförändringar. Exempelvis när vardagsekonomin blir pressad väljer konsumenten billigare mjölkprodukter i butikshyllan enligt Förtroendevald II. Vidare ansåg Förtroendevald II att det sedan är svårt att få tillbaka kunden när de väl har bytt till ett billigare alternativ.

Att lyckas få betalt för de mervärden som finns är också en utmaning som Jordbruksverket nämner vid sin intervju. Vidare nämner Jordbruksverket att priset på mjölken påverkas till stor

del av mervärden. Vilket gör att det blir en utmaning att lyckas ta betalt för dem om produkten blir dyrare. Jordbruksverket nämner också att det är viktigt att det är lönsamt och finns ekonomi i mjölken. Lönsamhet definieras av Jordbruksverket i detta fall som produktivitet och förädlingsgrad. Förtroendevald III nämner i sin intervju att okunskap hos konsumenten är en stor utmaning då konsumenten inte är tillräckligt insatt i hur svensk mjölk produceras och dess mervärde. Vidare nämner Förtroendevald III att viss mjölk kan säljas under varumärken som anses "svenska" men egentligen är innehållet inte svensk mjölk utan utländsk.

Tre av de intervjuade svarade i stället att exportmarknaden är den marknad som svensk mjölk bör konkurrera på. I intervju ansåg Producenten att exportmarknaden är relevant på grund av att det finns en växande efterfrågan på förädlade produkter i mellanöstern. Producenten nämner även att en ökad export kan vara bra för att stärka produktion av svensk mjölk och stabilisera ett bra mjölkpris

" Svensk mjölk spås gå ner ännu mer i pris framöver och man ska inte vara för envis med att mjölken ska stanna i Sverige bara för att vi vill det. Viktigast är att göra det som är bra för svensk mjölk" – Producenten

I intervju med Säljaren förespråkas också en exportmarknad på grund av att priset för svensk konsumtionsmjölk är lågt i Sverige och vid förädling är det enklare att ta ut mervärde samt att det finns en efterfrågan på exportmarknaden. Förtroendevald III instämmer i att exportmarknaden är viktigt men nämner också att den svenska marknaden redan är väldigt styrd av den internationella marknaden. Producenten och förtroendevald III anser också att exporten av svensk överskottsmjölk är viktig för den svenska konkurrenskraften.

Vissa av intervjudeltagarna som valde en inhemsk marknad diskuterade även exportmarknaden. I intervju med Jordbruksverket sägs det att export tvingar Sverige till att jobba effektivare, vara innovativt och utveckla kompetensen. Vilket även är viktigt för den svenska marknaden. Jordbruksverket nämner även att för tillfället är Sverige dåliga på att exportera mjölk även fast det finns en stor marknad för det. Marknaden är stor eftersom Sverige har lägre miljöpåverkan och rätt förutsättningar för att producera mjölk. LRF Mjölk nämner också att export är en viktig del för Sverige och ska ske parallellt med inhemsk försäljning. Vidare nämner LRF Mjölk att det finns en väldigt stor marknad för mjölk i Asien, Afrika och mellanöstern som har en stor utvecklingspotential. Tillskillnad från Jordbruksverket och LRF Mjölk nämner Förtroendevald I och Rådgivaren svårigheter med en exportmarknad. Förtroendevald I anser i sin intervju att det är svårt att exportera mjölk till andra länder när Sverige får lika mycket betalt som övriga länder för mjölken, även fast förutsättningarna för att producera mjölk är olika. Vilken är en svårighet som även rådgivaren tar upp vid sin intervju.

4.1.1 Segment på marknaden

För att skapa ytterligare djup i intervjuerna ställdes en följdfråga kring marknadssegment till de intervjuade. Samtliga intervjuade svarade att förädling genom antingen ost, tenderer eller ingredienser är att förespråka. Förtroendevald I och II nämner att val av förädlingssegment

beror till stor del av trender och att det är viktigt att följa dessa. Förtroendevald I anser också i sin intervju att det är viktigare att ha få men tydliga segment, för att inte förlora värde i produkterna samt visa tydlighet mot konsument.

” Förädlade produkter är ett alternativ men dessa bör vara få med tydliga gränser för vad produkten innefattar så att konsumenten vet vad den betalar för.”- Förtroendevald I

Producenten nämner vid sin intervju att ett segment av förädlade konsumtionsprodukter i form av iskaffe, mjukost eller andra ostar är eventuella produkter att satsa på. Enligt Producenten exporteras i dagsläget en produkt som kallas för puck till mellanöstern och är väldigt framgångsrik. Jordbruksverket nämner att förädlingsgraden är viktig genom att exempelvis göra ost, då det för tillfället importeras mycket av den varan. Vilket Säljaren i sin intervju också anser är en potentiell marknad. Förtroendevald III nämner dock svårigheten med att lyckas i detta segment på en exportmarknad, då marknaden redan är mättad och det är svårt att ta sig in i det segmentet på en exportmarknad.

LRF Mjölks nämner att produktutveckling av smak på mejeriprodukter är viktigt eftersom olika typer av smak är eftertraktat. Mejeriprodukter med olika typer av smak brukar också sälja bra svenska butiker. LRF Mjölks samt förtroendevald III ansåg också att det är intressant att använda restprodukterna från förädlingen till andra användningsområden. LRF Mjölks nämner att i restprodukten vassle som blir över från osttillverkningen går det att utvinna ämnen som kan användas till läkemedelsindustrin och barnmat. Vidare nämner LRF Mjölks dock att tekniken för att utvinna ämnet är dyrt, men möjlighet med fler användningsområden för mjölken skulle vara ett säljargument.

4.2 Att lyckas på den valda marknaden

Vid frågorna kring vad det är som gör svensk mjölk unikt och hur det kan skapa konkurrensfördelar på den valda marknaden svarade samtliga intervjuade likvärdigt. De unika värdena som tas upp är att Sverige har en hög djurvälstånd, låg antibiotikaanvändning, samt en strikt djurskyddslagstiftning. Förtroendevald I ansåg att detta är något som Sverige har jobbat i många år med samt en enkel sak för konsumenterna att förstå. Därav borde det egentligen vara enklare att ta ut ett mervärde samt ett högre pris hos konsumenterna. Jordbruksverket, Förtroendevald III samt Producenten tyckte även att det var viktigt med miljö och klimat då de påstås att Sverige har lägre miljö- och klimatpåverkan än många andra länder. Producenten ansåg att svenskt klimat har rätt förutsättningar för att producera mjölk, vilket borde vara ett säljargument och unikt värde.

” Att visa den svenska miljön i form av betesdjur, skog och öppna landskap kan vara exotiskt för exportmarknaden och kanske också mer uppskattat. Vilket borde vara ett bra sätt att förmedla värdet på.”- Producenten

Förtroendevald I, rådgivaren samt LRF mjölk tycker även att den svenska beteslagstiftningen är ett unikt värde eftersom den gynnar naturen och den biologiska mångfalden. Förtroendevald III tycker i stället att beteslagstiftningen borde slopas eftersom det hämmar utvecklingen för de gårdar som vill expanderar men inte har tillräckligt med betesmark för djurantalet. Jordbruksverket nämner också beteslagstiftningen och att den för tillfället är under utredning. Detta för att utvärdera om kravet ska vara lagstadgat eller frivilligt.

En ytterligare följdfråga som ställdes var hur det unika värdet av svensk mjölk skulle förmedlas ut till konsument och omgivning. Intervjudeltagarna nämner då att det är viktigt att de unika värdena förmedlas ut genom de traditionella kanaler som redan finns, exempelvis genom sociala medier och Tv-reklam. Förtroendevald I och Förtroendevald III anser att studiebesök involverade skolaktiviteter, uppdaterade läroböcker samt *Bonden i skolan- konceptet* är viktigt för att tidigt förmedla ut värdet av den svenska mjölken. *Bonden i skolan – konceptet* innebär att barn får besöka en producent för att se hur produktionen går till och lära sig om livsmedlet.

4.2.1 Att skapa ytterligare värde för att lyckas

Några av de intervjuade gav även förslag på ytterligare faktorer i svensk mjölk som kan utvecklas och addera värde till mjölken. Producenten och Förtroendevald I anser att det skulle vara intressant att börja räkna på positiva aspekter, samt marknadsföra allt som lantbrukaren gör bra för svensk mjölk i stället för att certifiera olika krav som uppfylls.

Jordbruksverket anser i sin intervju att beteskravet samt ”ko och kalv”- konceptet skulle kunna vara intressanta faktorer att titta på för att skapa ytterligare värde. ”Ko och kalv”- konceptet innebär att kalven går med kon under en längre tid och tas inte ifrån kon inom de första dagarna. Jordbruksverket påpekar dock att svårigheterna med dessa alternativa är att veta om konsumenterna är villig att betala för det. Vidare nämner Jordbruksverket att intresset hos konsumenterna påverkar hur svårt det är att svårt plocka ut unika värden, eftersom det måste finnas ekonomi och lönsamhet i dem. Rådgivaren anser också att beteskravet kan skapa ytterligare värde för svensk mjölk men det är omdebatterat om det ska vara kvar eller inte.

“Tycker samhället att det är okej att bygga stora 1000 kors besättningarna tycker man nog egentligen att beteskrav kanske inte är så viktigt eftersom det oftast inte finns bete till så många kor runt om gårdarna.” – Rådgivaren

Förtroendevald II anser i sin intervju att ett cirkulärt kretslopp hos producenterna skulle kunna addera värde. Detta genom att producenter har förnyelsebara energikällor i sin produktion, exempelvis solceller och biogas. Förtroendevalda II berättar vidare att det konceptet borde gå att sälja mer på framöver samt att det borde vara möjligt att plocka ut unika värden för det. Till sist anser LRF Mjölk i frågan att alternativa användningsområden för mjölken och utnyttjande av restprodukterna kan skapa värde för konsumenten. Detta eftersom det antyder på mjölken har flera positiva aspekter.

4.3 Resurser som krävs för att lyckas på marknaden

När det intervjuade frågades kring vilka resurser som är viktiga för att lyckas på den valda marknaden svarade Producenten, Rådgivaren, Jordbruksverket samt LRF Mjök att kompetens, kunskap, innovation och utbildning är viktigt. Producenten nämner att viss kunskap och kompetens redan existerar men det krävs implementeringen av den för att lyckas. Vidare nämner också Producenten att goda samarbeten med andra aktörer är viktigt för att lyckas på marknaden.

” Att lyckas etablera ett samarbete med ett annat stort företag som har goda kontakter samt är aktivt runt om i världen är viktigt. De har kunskapen att kunna ta sig an en ny marknad och resurser. Ett sådant företag är viktigt för att kunna konkurrera på marknaden och vara trovärdig.”- Producenten

Jordbruksverket samt Förtroendevald II nämner vid sina intervjuer att professionella och affärsmässiga företagsledare är en viktig resurs för att lyckas med marknaden, samt att ledarskapet och entreprenörskapet behöver bli bättre när produktionsenheterna blir större. Vidare nämner Jordbruksverket att dessa resurser är något näringen ska arbeta med och staten bör arbeta med kunskap, innovation och utbildning. För att detta ska gå att genomföra är att det finns en samsyn mellan politik och näringen, vilket Jordbruksverket nämner finns idag. Politik framgick också av vissa intervjuer att vara en viktig resurs. Rådgivaren nämner att det är viktigt att politiker och förtroendevalda stöttar svenskt lantbruk och att det krävs långsiktiga beslut för att produktionen av mjök ska fungera. Förtroendevald II och III nämner också politiken som en relevant fråga och anser att det är viktigt att det finns en kommunikation med näringen. Detta för att säkra en produktion av svensk mjök framöver. Vidare nämner Förtroendevald III att hen inte tror det är självklart att den svenska livsmedelsstrategin finns kvar eftersom den ses över. Samma deltagare nämner även att om den finns kvar är det väldigt viktigt hur den ska implementeras för att vara genomförbar

“Hur kan man påverka livsmedelsstrategin så att man på ett politiskt perspektiv förstår vikten att det finns en svensk produktion.”- Förtroendevald III

Jordbruksverket, Förtroendevald I och II nämner att omvärldsfaktorer påverkar till stor del de resurser som krävs på de valda marknaderna. Jordbruksverket berättar att eventuella problem med resurser kan påverkas av klimatförändringar, pandemier och krig. Vidare nämner Jordbruksverket att omvärldsfaktorer påverkar priset på insatsvaror till svensk mjöksektor. Förtroendevald II nämner i sin intervju att viktiga resurser är insatsvaror som diesel, foder och arbetskraft för att kunna driva en lyckad produktion av mjök. Enligt Förtroendevald II skiljer sig priserna på dessa produkter avsevärt gentemot andra länder som England. Vilket försämrar svensk konkurrenskraft på en exportmarknad. Förtroendevald I nämner liknande resurser som viktiga i sin intervju. Däremot tar hen också upp energi och transport som viktiga resurser för att bibehålla rimliga priser på marknaden. LRF Mjök nämner också liknande svar i sin intervju där logistik och produktutveckling diskuteras. Vidare nämns också att råvaror behövs köpas in billigt, effektivt och med bra kvalitet. Säljaren nämner i sin intervju att teknik genom digitala

hjälpmedel är viktigt. Detta för att i produktionen kunna genomföra ett bättre strategiskt arbete. Vilket enligt Säljaren ger minskade kostnaderna och ökad lönsamheten i företagen.

I intervju med LRF Mjolk, Rådgivaren samt Förtroendevald II och III nämns även marknadsföring och reklam som viktiga resurser. LRF Mjolk anser att marknadsföring är viktigt för att förmedla ut de unika värdena av mjölkproduktion till konsument. Rådgivaren anser också att reklam är viktigt men understryker vikten av att reklamen är på en rimlig nivå. För att konsumenten lätt ska kunna ta åt sig innehållet. Förtroendevald I och III anser att det är viktigt att börja med kunskap redan tidigt i skolan för att lära barn om den svenska mjölken. Vidare anser de att lärdomen om svensk mjölk redan i tidig ålder bidrar till att det blir en naturlig del av vardagen. Förtroendevald III anser också att viktiga resurser är branschorganisationer som LRF Mjolk samt SM som arbetar med frågor kring att främja kunskapen om svensk mjölk och dess produktion till både producent, konsument och tjänstemän.

4.4 Ledning eller organisation som krävs

När frågan kring vilken typ av ledning och organisation som krävs för marknaden berättar Jordbruksverket och Förtroendevald I att rådgivning genom rådgivningsföretag är viktigt. Förtroendevald I anser att producenterna behöver stöd genom riktad specifik rådgivning för att kunna bedriva en bra produktion. Vidare anser hen att konsumenterna behöver förse med kunskap kring produktion genom undervisning i skolan och reklam för att få en ökad förståelse för svensk mjölk.

Förtroendevald III nämner att ledning från branschorganisationer som LRF Mjolk & SM är viktiga. Dessa kan bidra med stöd genom att förmedla ut det unika värdet av mjölken till konsumenterna samt stötta producenterna att lyckas producera på marknaden. Förtroendevald II ger också liknande svar och nämner att ytterligare organisationer som kan stötta och hjälpa till är slakterier, mejerier, lantmannaföreningar. Hen påstår också att dessa är viktiga för en kommunikation mellan producenter och tjänstemän. Rådgivaren berättar däremot i sin intervju att det krävs stöttning från andra forum där mjölk diskuteras.

Jordbruksverket nämner i sin intervju att ledning genom företagande och affärsmässighet är viktigt, vilket fås genom utbildning och kompetensutveckling. Vidare nämner LRF Mjolk att det är viktigt med smarta samarbeten och använda sig av kunskap för att vara effektiv. Vidare nämner LRF Mjolk att det är viktigt att ledningen har ett konsumentfokus och ett kostnadsfokus. Detta genom att fokusera på vad konsumenten efterfrågar och optimera kostnader. Säljaren har inget exakt svar på vilken ledning som krävs för en exportmarknad men Producenten nämner att samarbete mellan stora och trovärdiga företag är en viktig ledning.

4.4.1 System och ledning som efterfrågas

En del av de intervjuade diskuterade även vad för system eller ledning som saknas och efterfrågas framöver. Producenten och Förtroendevald I anser att ett certifieringssystem för alla bra aspekter med svensk mjölk borde finnas. Enligt Producenten ska certifieringen utgå ifrån trovärdiga fakta, likt mål uppsatta utifrån science- based targets. Enligt Förtroendevald I ska mjölken i stället certifieras för dess bra egenskaper och klimatavtryck. Till skillnad från idag då fler och fler krav ska uppfyllas för en certifiering. Vidare nämner Förtroendevald I också att systemet bör gynna mjölkproducenterna och dess produktion i stället för att stjälpas om yttre omständigheter skulle påverka.

”Vi är redan duktiga och vi måste finna ett system för hur vi ska visa det och vad vi är bra på i stället. En stämpel på det vi redan gör.” – Förtroendevald I

Förtroendevald III säger i sin intervju att det skulle vara intressant att finna ett kooperativt forum för svensk mjölk, vilket Rådgivaren också delvis nämner vid sin intervju. Forumet ska representeras av samtliga föreningar där gemensamma frågor som är av intresse ska diskuteras. Rådgivaren nämner att Mjolkfrämjandet tidigare varit ett liknande forum för detta, samt att forskning och innovation är viktigt. Vid intervjun med LRF Mjolk förklaras det att Mjolkfrämjandet numera är omorganiserat under branschorganisationen SM. Som i sin tur har delegerat ut delar av det ansvar som Mjolkfrämjandet hade till LRF Mjolk.

Jordbruksverket nämner vid sin intervju att forskning är viktigt och speciellt den företagsnära forskningen. Detta eftersom den direkt kan omsättas i produktion och en produktionsökning kan ske.

Tillskillnad från de andra intervjuade nämner förtroendevald II igen att det är viktigt med en lagstiftning där regelförenklingar prioriteras. Hen tar även upp livsmedelsstrategin där regelförenklingar beskrivs som en del i att öka konkurrenskraften. Vidare anser hen också att problem med expansion för mjölkproducenter ses över. Detta påstår hen är även viktigt för att producenterna ska få bra förutsättningar för att öka Sveriges självförsörjningsgrad av mjölk.

”Livsmedelsstrategin det är ju bara ett dokument, Den ligger där men det är inget som har levts upp till. Det behövs göra mycket om vi ska nå dit.”- Förtroendevald II

4.5 Sammanfattning av resultat

Majoriteten av de intervjuade anser vid sitt intervjutillfälle att en inhemsk marknad är viktigt för konkurrenskraften i svensk mjölk. Förmågan att förädla mjölken till nya produkter och vara innovativ framgår också vara viktigt, vilket kan ske genom ostförädling eller följa trender. För att lyckas på marknaden anser de intervjuade att det är viktigt att lyckas förmedla vikten av de unika värdena till konsument oavsett marknad. Detta ska ske genom att arbete med kompetens och utbildning mot konsument. De unika värdena är beteslagstiftning, djurskyddslagstiftning,

låg antibiotika och hållbarhet. Resurser som krävs för att lyckas på marknaderna är kompetens, utbildning, logistik, marknadsföring och insatsvaror, vilket påverkas både av omvärlden och politiken. Ledning är också viktigt genom att arbeta med företagande och ledarskap för att företagen ska bli hållbara samt för att sedan kunna leverera en bra slutprodukt. Ytterligare ledning som ansågs vara viktigt för att lyckas med marknaden var rådgivning, samarbete samt branschorganisationer (Se tabell 5)

Tabell 5. Sammanfattning över samtliga strategier för konkurrenskraft som tagits fram i studien, detaljerade svar finns ej med (se resultat). Specifik strategi konstruerad av varje nyckelaktör utläses horisontellt och för att jämföra områden mellan strategierna utläses detta vertikalt. Rutor med samma färg i samma kolumn tillhör varandra. En ruta med två eller tre färger är en kombination av samtliga färger i kolumnen. Streckade ruta saknar svar.

	Marknad	Segment	Lyckas	Resurser	Ledning	Ytterligare system
Producenten	Export	Förädling	Natur & Hållbarhet	Sociala förhållande, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	Certifiering för positiva saker
Förtroendevald I	Inhemsk	Förädling	Natur & hållbarhet	Politik, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	Certifiering för positiva saker
Förtroendevald II	Inhemsk	Förädling	Djurskydd & djurhälsa	Politik, teknik & insatsvaror	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	Förenkling av regelverk & lagstiftning
Förtroendevald III	Export	Förädling	Natur, djurskydd & djurhälsa	Ekonomi, politik & föreningar	Branschorganisationer & mejeri	Organisation för kommunikation och stöttning
Jordbruksverket	Inhemsk	Förädling	Djurskydd & djurhälsa	Sociala förhållande, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	System för företagsnära forskning
LRF Mjök	Inhemsk	Förädling	Natur, djurskydd & djurhälsa	Sociala förhållande, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	
Rådgivaren	Inhemsk	Förädling	Natur & hållbarhet	Sociala förhållande, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	Organisation för kommunikation och stöttning
Säljaren	Export	Förädling	Djurskydd och djurhälsa	Sociala förhållande, kompetens & teknik		Organisation för kommunikation och stöttning
Livsmedelsstrategin	Inhemsk & Export		Djurvelfärd & produktivitet	Sociala förhållande, kompetens & teknik	Större företag, organisationer och rådgivningsföretag	

5. Diskussion

I detta kapitel diskuterats först de likheter och skillnader som går att se jämfört med tidigare studier. Vidare diskuteras de strategier som tagits fram i denna studie jämfört med livsmedelsstrategin, där skillnader och likheter lyfts. Slutligen presenteras de nyckelfaktorer som gått att identifiera i studien och studiens begränsningar.

5.1 Jämförelse med tidigare studier

Den svenska marknaden är ett dominerade svar i resultatet och majoriteten anser att en förädling på den svenska marknaden är viktigt (se tabell 5). Det som skiljer denna studie från tidigare studier är att resultatet tyder på att förädling av mjölk till ost eller olika trender är återkommande i strategier för konkurrenskraft. I tidigare studier skrivs det att marknaden för svensk mjölk bör vara inom färskvaror med kort hållbart, exempelvis konsumtionsmjölk och yoghurt (Ekman & Gullstrand 2006). Med resultatet från denna studie och resultat från tidigare studie gällande förädling går det därför att säga att förädlade produkter är viktigt för konkurrenskraften. Speciellt på en större marknad än den svenska. Detta påstående stämmer också väl överens med andra tidigare studier, där det tas upp att förädling av produkter är viktigt för att produkterna ska vara unika (Eriksson et al. 2010). De unika värdena som presenteras i denna studie går att kategorisera i områdena djurskydd, natur, klimat, hållbarhet och djurvälstånd. Två av dessa områden går att finna i en tidigare studie av Ekman och Gullstrand (2006). I studien tas områdena klimat och djurskydd upp som viktiga faktorer för att påverka konkurrenskraften (Ekman & Gullstrand 2006). Vidare framgår det också av resultatet i denna studie att förmågan av att lyckas förmedla värdet av svensk mjölk till konsumenten är viktigt. Detta benämns också i tidigare studier där förmedling av värdet till konsument framgår vara den bästa strategin för att vara konkurrenskraftig (Eriksson et al. 2010).

Exportmarknaden är också återkommande och nästan alla intervjudeltagare hade en åsikt om export. Flera av dem menar att en exportmarknad är viktig men att den är svår att slå sig in på, speciellt inom segment som färskvaror och förädlade produkter. Jämfört med tidigare studier kan Sverige främst konkurrera inom färskprodukter mot sina grannländer men inte längre ut i Europa (Ekman & Gullstrand 2006). Vilket kan jämföras med resultatet i denna studie där förädling av mjölk till andra mejeriprodukter med längre hållbarhet är genomgående, samt att en export av färskvaror inte anses vara aktuellt på grund av höga omkostnader (se tabell 5). Anledningen till att resultatet mellan studierna varierar kan vara tidsaspekten. Det är 17 år mellan respektive studie och omvärldsläget kan ändra sig snabbt vilket kan påverka resultaten. Omvärldens påverkan tas även upp i resultatet i denna studie och många av intervjudeltagarna nämnde att omvärldsfaktorer påverkar konkurrenskraften. Ett exempel var dyrare insatsvaror som foder och gödning samt trender (se tabell 5). Påverkan av omvärldsfaktorer på konkurrenskraften i svensk mjölk tas även upp av Ekman och Gullstrand (2006). Exempel på

omvärldsfaktorer som tas upp är krig, klimatförändringar, inflation och ändrade trender (Ekman & Gullstrand 2006).

I tidigare studier diskuteras det även att svensk mjölksektor och svenska mjölkföretag har låg lönsamhet och har svårt att påverka sina inkomster (Carlsson & Löfgren 2015). Detta skiljer sig från resultatet i denna studie då lönsamhet och prisutveckling har diskuterats fåordigt. I stället nämns det att lönsamheten i svensk mjölk har över tid varit bra, men klart varierat något. Däremot nämns det i resultatet i denna studie att lönsamheten alltid ska vara prioriterad. Vidare nämns ingenting kring prissättning eller avräkning i denna studie, vilket gör det svårt att jämföra hur påverkan på inkomster ser ut. Därav finns det en del skillnader mellan denna studie och tidigare studie. Även här skulle tidsaspekten mellan studierna kunna förklara skillnaden. År 2014 betraktas som tidigare nämnt som *Mjölkkrisen*, vilket innebar låga avräkningspriser för producenterna och svåra förhållanden. Till skillnad från de senaste åren då avräkningspriserna varit högre och lönsamheten bättre (Jordbruksverket 2021).

För att öka konkurrenskraften i svensk mjölk tas även resurser som forskning, teknik, och politik upp (se tabell 5). I resultatet påstås även dessa ha en viktig hållbarhetsaspekt som påverkar konkurrenskraften. Teknik och forskning omnämns även i tidigare studier att faktorer som påverkar konkurrenskraften (Feurer & Chaharbaghi 1994). Vilket innebär att resultaten är överensstämmande.

Åsikterna kring den politiska faktorn för att öka konkurrenskraften varierar något i denna studie. Resultatet tyder på att vissa intervjudeltagare anser att det finns en samsyn kring konkurrenskraft idag mellan näringen och politik. Däremot tyder andra delar av resultatet samt två tydliga citat av förtroendevalda på att det finns en kommunikationsbrist mellan näring och politik. Utifrån resultatet tyder detta på att förtroendet för politiken är bristfälligt. En tidigare studie av Hilmersson och Wennlund (2017) påvisar också att näringen anser att det saknas intresse för mjölksektorn av politiken och att den bör prioriteras från en politisk synvinkel. Problematiken kring kommunikation mellan näring och politik anspelar därför på att vara en viktig faktor för att lyckas med att öka konkurrenskraften i svensk mjölk framöver. I resultatet diskuteras också tanken kring ett forum för att diskutera branschgemensamma frågor för mjölk. Där representanter för samtliga delar av sektorn ska vara representerade. Vilket skulle kunna vara ett forum där åsikter från näringen kan komma närmare politiken.

5.2 Jämförelse av strategier för konkurrenskraft

I livsmedelsstrategin förespråkas både en inhemsk och utländsk marknad. Detta för att marknaderna påstås vara sammanlänkande och påverkar varandra, samt att en exportmarknad anses gynna svensk konkurrenskraft (Regeringskansliet 2017). Detta stämmer till stor del väl överens med resultatet i denna studie då alla intervjudeltagare har på något sätt nämnt eller diskuterat exportmarknaden. Enligt de intervjuade var djurvälstånd, klimat och låg antibiotika viktiga faktorer för att lyckas på marknaden och dessa unika värden bidrar till målet om att öka konkurrenskraften (se tabell 5). Vidare belyser även resultatet regelförenklningar som viktigt för

att lyckas. I livsmedelsstrategin ligger fokus på regelförenklingar för att lyckas. Framgång ska också nås genom enklare administration, ökad produktivitet och effektivitet. Däremot nämns även djurvälstånd som en viktig faktor i livsmedelsstrategin (Regeringskansliet 2017). Vilket tyder på att det finns likheter mellan strategierna angående resurser. Skillnaden mellan strategierna är vilka resurser som anses vara viktigast (se tabell 4 samt tabell 5).

Vidare anses det även i livsmedelsstrategin att kompetens, företagsledning och entreprenörskap är viktiga resurser (Regeringskansliet 2017). Dock tas även arbetskraft, branschorganisationer, logistik samt kommunikation mellan politik och näring upp som viktiga resurser i denna studie (se tabell 5). Detta omfattas inte i lika stor utsträckning för svensk mjölk i livsmedelsstrategin, utan där hänvisas det i största del till resurser i form av kompetens och utbildning (Regeringskansliet 2017).

Ledning för de olika strategierna såg även likvärdiga ut för samtliga strategier. Enligt livsmedelsstrategin är det viktigt att de branschorganisationer, myndigheter och forum som har uppgifter för att öka konkurrenskraften genomför dessa (Regeringskansliet 2017). Denna del av strategin liknar även de resultatet i studien. Där flera av intervjudeltagarna har nämnt branschorganisationer, stora aktörer och rådgivningsinstanser som ledningssystem för att stödja framgången på marknaden (se tabell 5).

Sammanfattningsvis går det att se att det finns många likheter mellan livsmedelsstrategin och resultatet i studien kring strategier för konkurrenskraft. Svaren är snarlika varandra inom samma huvudområden i de olika strategierna. Vilket betyder att samtliga strategier är väldigt lika trots att det ursprungligen finns ett problem med livsmedelsstrategins genomslag. Den stora skillnaden mellan strategierna som tagits fram i studien och livsmedelsstrategin, är att det delvis saknas konkreta delmål och metoder för att uppnå målen i livsmedelsstrategin. Exempelvis skrivs det i livsmedelsstrategin att regelförenklingar är prioriterat och ska vara ett sätt att lyckas med målet (Regeringskansliet 2017). Tidigare studier visar dock på att antalet krav har i genomsnitt ökat sedan 2016 – 2021 med ett nytt krav eller anmälning per år. Mjölkproduktionen är också den produktionsgren som har flest lagkrav på sig (Strömberg & Nilsson 2023). Resultatet i studien lyfter som tidigare nämnt åsikter om ytterligare regelförenklingar för en konkurrenskraftig svensk mjölk. Studien presenterar också en annan typ av certifiering och utvärdering av beteslagstiftningen som exempel på hur regelförenklingar kan tillämpas. Detta är tydliga exempel på hur strategierna från nyckelaktörer i studien ger konkreta exempel på hur målen ska uppnås.

En annan stor skillnad mellan nyckelaktörernas strategier och livsmedelsstrategin, är att det finns ett mycket större fokus kring förmedling av unika värden hos nyckelaktörerna. Förmedling av unika värden är också något som lyfts vara väldigt viktigt i en framgångsrik strategi för konkurrenskraft i tidigare studier (Eriksson et al. 2010). Ämnet omnämns till viss del i livsmedelsstrategin där konsumenten ska kunna göra medvetna val och ha ett stort förtroende för producenterna (Regeringskansliet 2017). Dock är det otydligt hur detta förtroende mellan producent och konsumenten ska byggas. I denna studie poängteras det att

unika värden kan förmedlas genom koncept som *Bonden i Skolan*, uppdaterad litteratur och studiebesök. Vilka även dessa är konkreta förslag på hur målet kan uppnås. En potentiell anledning till att konkreta delmål och metoder delvis saknas i livsmedelsstrategi kan bero på att livsmedelsstrategin berör animalieproduktion i sin helhet och inte enbart svensk mjölk.

I livsmedelsstrategin beskrivs även målet om ökad ekologisk produktion som en del i att öka konkurrenskraften (Regeringskansliet 2017). Detta är inte något som har diskuterats i någon större utsträckning i resultatet i studien. Vilket kan tyda på att intresset för ekologisk produktion och konsumtion inte är prioriterat.

Livsmedelsstrategin har byggt på inspel från handlingsplan mjölk 2.0 där en del innehåll är liknande. Därav stämmer delar av resultat i denna studie även överens med de åtgärder och förslag som presenteras i handlingsplan mjölk 2.0. Beteslagstiftningen diskuteras både i handlingsplan mjölk 2.0, livsmedelsstrategin och denna studie. Enligt handlingsplan mjölk 2.0 är det viktigt att utvärdera effekterna av beteslagstiftningen (LRF et al. 2019) vilket även livsmedelsstrategin (Regeringskansliet 2017) samt resultatet i denna studie anser. Samtliga är överens om att beteslagstiftningen kan begränsa expansion och utbyggnadsmöjligheter för mjölkproducenter. I studien diskuteras beteslagstiftning dock också vara något som skapar mervärde men att det är svårt att ta betalt för så länge det är ett lagstadgat krav.

5.3 Gemensamma nyckelfaktorer

Analysen av resultatet gentemot tidigare studier samt livsmedelsstrategin har gjort att vissa nyckelfaktorer har gått att identifiera. Gemensamt för de olika strategierna är dels befintliga nyckelfaktorer, dels potentiella nyckelfaktorer som skulle kunna vara viktiga framöver.

5.3.1 Befintliga nyckelfaktorer

Unika värden anses vara en av de viktigaste faktorerna enligt resultatet (se tabell 5). Förmedlingen av dessa framgår också vara viktig. Vissa intervjudeltagare nämner traditionell reklam jämfört med andra som förespråkar sociala medier, litteratur och utbildning för att förmedla ut värdet av svensk mjölk till konsument. Konceptet *Bonden i skolan* presenteras som ett förslag under ett flertal intervjuer och konceptet ska vara ett bra sätt att engagera barn och unga i svensk mjölk. Vikten av att lyckas formulera och förmedla unika värden stämmer väl överens med tidigare studier där detta nämns vara en viktig del i en strategi för att vara konkurrenskraftig (Ekman & Gullstrand 2006).

Kompetensförsörjning i form av rådgivning diskuteras också återkommande i resultatet. Rådgivning anses vara viktigt för att kunna utveckla företag och producenter inom sektorn. Framför allt lyfts rådgivning kring ledarskap och entreprenörskap i resultatet och detta är inte något som har diskuterats i en större utsträckning i tidigare studier på samma ämne.

Produktförädling är en faktor som är gemensam för samtliga strategier (se tabell 5). Produktförädlingen är viktigt för att kunna addera värde till produkten samt för att kunna ta ut ett högre pris för produkten. Utifrån resultatet kan förädlingen ske på två vis antingen genom ost eller tender. Det senare exemplet verkar vara mer genomgående och viktigt att följa för att de också påverkas av en ständig produktutveckling. Produktförädling påverkas också av forskning, teknik och innovation vilket också är återkommande i resultatet (se tabell 5) samt har diskuterats i tidigare studier (Feurer & Chaharbaghi 1994).

Regelförenklingar är en av de sista faktorerna som är återkommande genom resultatet i denna studie. För att behålla de unika värdena debatteras det starkt att fler krav och regler på producenten inte är nödvändigt, samt att alla typer av regelförenklingar och administrativa lättnader som går att göra är eftertraktat. Enligt resultatet finns det redan tillräckligt med krav och regler på producenter i detta fall. Ska mjölken vara konkurrenskraftig är det viktigt att dessa krav ger förutsättningar för det. Ett annat exempel som tas upp i resultatet är beteslagstiftningen och studiens resultat tyder på att det är viktigt att lagstiftningen utvärderas för att identifiera dess positiva och negativa aspekter, vilket även livsmedelsstrategin och handlingsplan mjölk 2.0 tar upp.

5.3.2 Potentiella nyckelfaktorer

Certifiering är en faktor som återkommer i resultatet. En positiv certifiering anses vara något som saknas för att kunna lyckas med målet om att öka konkurrenskraften för svensk mjölk (se tabell 5). Systemet finns inte idag i mjölksektorn men skulle kunna utvecklas då det efterfrågas. Denna typ av certifieringssystem ska belysa alla befintliga bra aspekter med svensk mjölk och dess produktion, samt att certifieringen ska vara ett system som inte adderar krav och regler till producenten utan informerar konsumenten kring de positiva effekterna med svensk mjölk. Certifieringen ska också försäkra konsumenterna om att produkten de köper är bra och trovärdig.

Diskussionsforum är en faktor som efterfrågas i ett annat format än det som redan existerar. Strategierna i resultatet anser att ett forum för mjölk där branschgemensamma frågor mellan mejerier och andra branschintressenter kan diskuteras är viktigt. Ett tidigare forum för detta har varit mjölkfrämjandet som numera är en del av LRF Mjölk. Vilket innebär att forumet finns kvar till viss del men har omorganiserats (se tabell 5). Förslagsvis skulle forumet också kunna nyttjas för att föra en närmare och bättre kommunikation mellan näring och politik.

Forskning är delvis redan en befintlig faktor och berör även området kompetensförsörjning. Däremot kommer forskning och innovation framöver vara viktigt för att utnyttja mjölken på bästa sätt. Exempelvis presenteras det i resultatet att ur vasslen som blir av ostproduktion kan ämne utvinnas med hjälp av avancerad teknik. Dessa i sin tur kan sedan användas inom läkemedel- och barnmatsindustrin. Skulle mjölkens mångsidiga användningsområden och hälsoeffekter kunna marknadsföras skulle det också kunna bidra med värde till svensk mjölk.

5.4 Begränsningar

Begränsningar i studien har delvis varit antalet av intervjudeltagare, endast ett fåtal personer har intervjuats vilket har gjort att urvalet blivit litet och det har varit svårt att dra bra slutsatser, samt att slutsatserna som dragits kan inte vara helt representativa för en hel sektor. För bättre säkerhet skulle flera intervjuer genomförts. En annan begränsning har varit användningen av Lafley och Martins (2013) modell ”Where to play- How to win”. Modellen används ursprungligen för strategier på företagsnivå Lafley et al. (2013) och inte för en sektor på nationell nivå. Detta gör att anpassningen av modellen har varit utmanande och skapat svårigheter i hur frågorna ska ha formulerats. Vilket i efterhand har inneburit att vissa svar på frågorna har inte blivit relaterade till frågan som ställdes. Vidare har användningen av denna modell som intervjuunderlag krävt att deltagarna har varit intresserade, insatta och pålästa om området. Annars uppstod problematik under intervjuerna kring begrepp och frågeställningar. Områdena som studien berör framgick också vara väldigt komplexa under intervjutillfällena, vilket påverkade hur välutvecklade svaren blev. För att studien skulle blivit bättre hade tidsomfattningen av studien behövt vara större. Detta för att fler intervjuer skulle kunna genomföras. Alternativt att området skulle varit mindre så frågorna i intervjuerna blev tydligare.

Vissa följdfrågor blev även återkommande under flertalet intervjuer, då dessa bidrog med intressanta svar till studien. På grund av detta valdes därför dessa eller denna fråga att tas upp även på nästkommande intervju.

Studien har inte involverat konsument eller handelsled vid intervjuer, vilket kan vara en begränsning för resultatet. För att få en ännu bättre bild skulle även dessa led intervjuats, speciellt eftersom konsumenten framgår vara väldigt viktig för en lyckad strategi.

6. Slutsatser

I sista kapitlet återupprepas studiens syfte och knyter an till resultatet. Avslutningsvis presenteras de slutsatser som går att dra av studiens arbete och resultat. Vidare presenteras även förslag på fortsatt forskning samt studiens inspel till livsmedelsstrategin 2.0.

6.1 Avslutande slutsatser

Syftet med denna studie var att förstå vilka nyckelfaktorer som är viktiga för att öka konkurrenskraften i svensk mjölk genom att jämföra olika strategier för konkurrenskraft. Av denna studie framgår det att nyckelfaktorer för att öka konkurrenskraften inom svensk mjölk är unika värden, kompetensförsörjning, produktförädling samt regelförenklingar. Potentiella nyckelfaktorer framöver är certifiering, diskussionsforum samt forskning. Kortfattat finns det möjlighet för den svenska mjölken att konkurrera på såväl en inhemsk som utländsk marknad. Detta då den har väletablerade och starka unika värden som även kan styrkas av tidigare studier. Utmaningen är dels att lyckas producera en produkt till ett konkurrenskraftig pris även fast Sverige anses vara ett högkostnadsland. Vidare att lyckas få betalt för de unika värden som finns med den svenska mjölken. En annan stor utmaning på den inhemska och utländska marknaden som diskuteras är förmågan att förmedla värdet av den svenska mjölken. Omedvetenhet om dess värde och fördelar gör att konkurrensförmågan sjunker och andra alternativ väljs av konsumenten. Vidare nämns även omvärldsfaktorer och trender påverkar konkurrensläget.

Det framgår också att strategierna som tagits fram i denna studie är snarlika livsmedelsstrategin, vilket har gjort att diskussionerna av skillnaderna har varit viktig. Den största skillnaden är delvis avsaknad av konkreta delmål och metoder för hur målen ska uppnås. Av nyckelaktörernas strategier i studien framgår konkreta exempel på metoder kring hur målen ska uppnås samt vilka faktorer som är viktiga. Framför allt diskuteras det hur värdet av svensk mjölk ska förmedlas till konsument där exempel som *bonden i skolan* och riktad reklam tas upp. Detta är något som diskuteras betydligt mindre i livsmedelsstrategin och kan vara en indikator på att varför strategin inte varit framgångsrik. Utöver det anses även en god kommunikation mellan näring och politik viktig för att uppnå målen. Regelförenklingar för att underlätta produktionen diskuteras även och förslag som alternativ certifiering och ändrad beteslagstiftning tas upp. I livsmedelsstrategin understryks regelförenklingar vara en viktig del i att lyckas. Dock visar tidigare studier på att antalet lagkrav och anmälningar i genomsnitt har ökat mellan åren 2016–2021 (Strömberg & Nilsson 2023), trots livsmedelsstrategins implementering 2017. Detta tillsammans med en bristande kommunikation mellan näring och politik kan vara ytterligare indikatorer på varför livsmedelsstrategin inte varit framgångsrik.

Sammanfattningsvis krävs det god kommunikation mellan näringen och politik, framgångsrik förmedling av unika värden, kompetensförsörjning inom ledarskap och regelförenklingar.

Detta för att dels bibehålla, dels öka konkurrenskraften för svensk mjölk både på en inhemsk och utländsk marknad. Det finns även ett flertal intressanta potentiella nyckelfaktorer att undersöka vidare för öka konkurrenskraften i svensk mjölk framöver.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

I fortsatt forskning hade det varit intressant att undersöka kommunikationskanaler mellan näringen och politik, för att förstå hur fakta och information omsätts. Denna studie tyder på att båda parterna tycker lika i många frågor men ändå saknas det en form av kommunikation och samarbete för att gemensamt nå mål. Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur förmedling av unika värden till konsument ska se ut och hur detta påverkar konsumentens val av produkter. Hur en ytterligare certifiering av svensk mjölk skulle se ut är också intressant att undersöka vidare. Det finns certifieringssystem likt det som efterfrågas inom annan befintlig animalieproduktion. Vilket gör att det finns potential att undersöka frågan ytterligare och samla in information därifrån. Slutligen är potentiella användningsområde för mjölk också intressant. Skulle de vara möjligt att använda mjölken till mer än endast konsumtion skulle en större marknad vara möjlig samt att värde adderas till livsmedlet

6.2.1 Inspel till livsmedelsstrategin 2.0

De huvudsakliga medskick som denna studie kan göra till kommande livsmedelsstrategi 2.0 är följande:

- Utvärdera och undersök hur unika värden ska förmedlas ut mot konsument samt hur de ska vara etablerade.
 - *Bonden i skolan- konceptet, litteratur, studiebesök, analys av marknadskanaler och certifiering*
- Prioritera kompetensförsörjning för utveckling av framgångsrika mjölkföretag
 - *Rådgivning inom ledarskap och entreprenörskap*
- Fortsätt med regelförenklingar och utvärdera vilka regler som hjälper eller stjälper för mjölkproducenterna.
 - *Beteslagstifningen*
 - *Alternativ certifiering*
- Prioritera möjligheten att utveckla ett forum där representanter från hela sektorn samt politiken är representerad. Detta för att förbättra kommunikation mellan näring och politik
 - *Mjolkfrämjandet*

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Azhar, A., Ikram, S., Rashid, S. & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *Studies*, 1(2).
- Bergqvist, B. (2015). Svenska mjölkbönder, snart ett minne blott? -Markbygdens mjölkbönder i tankar om mjölkproduktionens nuvarande situation och framtidsutsikter.
- Blom, M. & Gunnarsson, S. (2012). Att arbeta med strategier och mål i en offentlig verksamhet: En fallstudie om strategiimplementering inom ett kommunalt bostadsbolag.
- Bodin, M. & Molander, F. (2018). Val av internationell marknad för internetföretag.
- Borg, J. (2008). Strategier på en dynamisk marknad.
- Bryman, A. & Bell E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Carlsson, V. Löfgren, C. (2015). *Sinar svensk mjölkproduktion?* (Examensarbete 2015) Linköpings universitet. Internationella civilekonomprogrammet/Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.
- Chereau, P. & Meschi, P. X. (2019). The performance implications of the strategy–business model fit. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 441–463.
- Dess, G. G., Newport, S. & Rasheed, A. M. (1993). Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of management*, 19(4), 775–795.
- Ekman, S. & Gullstrand, J. (2006). *Lantbruket & konkurrenskraften*. Livsmedelsekonomiska institutet.
- Eriksson, S., Olsson, T. & Söderberg, J. (2010). Alternativa distributionskanaler för mjölkprodukter.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management decision*, 32(2), 49–58.
- Från Sverige (2022). *10 spännande fakta om svensk mjölk*. <https://fransverige.se/aktuellt/10-spännande-fakta-om-svensk-mjolk/> [2023-04-02]
- Hansson, P. & Remvig, S. (2022). *Prisökningar på lantbrukets insatsvaror - utmaningar och åtgärder*. (Future Food Reports 2022:17). Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet,

SLU Future Food.

- Hertenstein, J. H. & Platt, M. B. (1997). Developing a strategic design culture. *Design Management Journal (Former Series)*, 8(2), 10–19.
- Hilmersson, A. & Wennlund, S. (2017). Svenska mjölkbönder, framtidens historia?
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478–6492.
- Holston, D. (2011). *The Strategic Designer: Tools & techniques for managing the design process*. Simon and Schuster.
- Jordbruksverket (2020a). *Jordbruksföretag och areal efter driftsinriktning, företagarens kön, företagarens ålder, brukningsform åkermark, variabel och år*. Jordbrukets statistikdatabas.
https://statistik.sjv.se/PXWeb/pxweb/sv/Jordbruksverkets%20statistikdatabas/Jordbruksverkets%20statistikdatabas_Jordbruksforetag_Jordbruksforetag%20och%20jordbruksforetagare/JO0106F03.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5adf4929-f548-4f27-9bc9-78e127837625 [2023-04-02]
- Jordbruksverket (2020b). *Fördjupningsstudie av livsmedelskedjans konkurrenskraft – Vilka faktorer förklarar konkurrenskraft på företagsnivå?* (Rapport 2020:21). Jönköping: Jordbruksverket.
- Jordbruksverket (2021). *Nationellt kunskapsnav – kunskapsutveckling och kunskapsspridning för ökad innovation och stärkt konkurrenskraft i svensk animalieproduktion*. (Rapport 2021:4). Jönköping: Jordbruksverket
- Jordbruksverket (2022a). *Marknadsrapport mjölk och mejeriprodukter – utvecklingen till och med 2021*.
<https://jordbruksverket.se/download/18.20a475a817a79946ff781ca2/1656323796617/Marknadsrapport-mejeri-2021-tga.pdf> [2023-04-13]
- Jordbruksverket (2022b). *Mejeriproduktion efter variabel och år*.
https://statistik.sjv.se/PXWeb/pxweb/sv/Jordbruksverkets%20statistikdatabas/Jordbruksverkets%20statistikdatabas_Animalieproduktion_Mejeriproduktion/JO0604A1.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5adf4929-f548-4f27-9bc9-78e127837625 [2023-04-02]
- Jordbruksverket (2022c). *Total konsumtion efter vara, variabel och år*. Jordbrukets statistikdatabas.
https://statistik.sjv.se/PXWeb/pxweb/sv/Jordbruksverkets%20statistikdatabas/Jordbruksverkets%20statistikdatabas_Total konsumtion efter vara, variabel och ar

ksverkets%20statistikdatabas_Konsumtion%20av%20livsmedel/JO1301K2.px/table/tableViewLayout1/?rxid=5adf4929-f548-4f27-9bc9-78e127837625 [2023- 04-02]

Kim, J., Kim, H. & Geum, Y. (2023). How to succeed in the market? Predicting startup success using a machine learning approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122614

Klingberg, G. & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!* Lund: Studentlitteratur. [2022-05-12]

Kotler P, Armstrong G, Parment A (2017). *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. Pearson Education Ltd.

Lafley, A. G. & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Press.

Lafley, A., Martin, R. & Riel, J. (2013). A playbook for strategy. *Rotman magazine*, 9.

Larsson, A. (2006). Scandinavian Farmers.

Livsmedelsverket (2023). *Mjölk och mejeriprodukter*.
<https://www.livsmedelsverket.se/livsmedel-och-innehall/mat-och-dryck/mjolk-och-mejeriprodukter> [2023-04-02]

LRF Mjölk, Jordbruksverket, Länsstyrelserna, Sveriges Lantbruksuniversitet, Arla Foods, Norrmejerier, Skånesemin, Växa Sverige, Näringsdepartementet, NNR, Stiftelsen Lantbruksforskning (2019). *Handlingsplan mjölk 2.0*. Stockholm: Lantbrukarnas Riksförbund Mjölk

Miles, Raymond E. Snow, Charles C. Meyer, Alan D. & Coleman, Jr., Henry J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*. Juli 1978. Vol. 3, No. 3. Ss. 546–562.

Nilsson, M. & Lemner, J. (2009). Utmaningar för ledarskapet i en konstnärlig organisation.

Norburn, D. (1989). The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal*, 10(1), 1–15.

Näringsdepartementet (2015). *Ökad konkurrenskraft i svensk mjölkproduktion*. (2014/15:502) Stockholm: Regeringskansliet

Regeringskansliet (2017). *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt hela landet*. (2016/17:104). Stockholm: Regeringskansliet

- Regeringskansliet (2023). *En livsmedelsstrategi för jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/en-livsmedelsstrategi-for-jobb-och-hallbar-tillvaxt-i-hela-landet/> [2023-04-02]
- Patel, R. & Davidson, B. (2012). *Forskningsmetodikens Grunder*. Upplaga 4: 3, Lund: Studentlitteratur AB
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Persson, T. & Nilsson, G. (2021). Att expandera till nya marknader: En studie om högteknologiska SME: s inträdesstrategier för att lyckas internationellt.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. Boston (Massachusetts) November-December
- Riksdagen (2023). *Interpellations*. <https://www.riksdagen.se/en/documents-and-laws/docs--laws/interpellations/> [2023-05-22]
- Science Based Targets (2023). *How it works*. <https://sciencebasedtargets.org/how-it-works> [2023-05-18]
- Simeone, L. (2020). Characterizing strategic design processes in relation to definitions of strategy from military, business, and management studies. *The Design Journal*, 23(4), 515–534.
- Ströberg, P. & Nilsson, A. (2020). Hur använder företag inom bostadsbranschen sig utav segmentering som marknadsstrategi: En kvalitativ studie om Serneke
- Strömberg, H. & Nilsson, S. (2023) *Fortsatt ökning av antalet lagkrav för lantbruket* [Faktablad]. Halland: Hushållningssällskapet <https://hushallningssallskapet.se/wp-content/uploads/2023/04/fortsatt-okning-av-antalet-lagkrav-for-lantbruket-20230418.pdf> [2023-06-06]
- Teece, D. J. Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Trenning-Himmelsbach, A (2021). *Färre och större gårdar en trend i hela EU*. <https://www.atl.nu/farre-och-storre-gardar-en-trend-i-hela-eu> [2023-04-17]