



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

EMV-utvecklingens effekter på mjölkproducenterna

– förklaringar utifrån nyinstitutionalistisk teori

The impact of private labeling on dairy farmers
- new institutional theory

Anna Berge
Charlotte Larsson

**EMV-utvecklingens effekter på mjölkproducenterna
– förklaringar utifrån nyinstitutionalistisk teori**

The impact of private labeling on dairy farmers
-new institutional theory

*Anna Berge
Charlotte Larsson*

Handledare: Jerker Nilsson, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet-ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lanbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2013

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 786

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: *EMV, mjölk, mjölkproducent, mjölkleverantör, mejeri, dagligvaruhandel, vertikal integration, agentteori, transaktionskostnadsteori, transaktionsspecifika investeringar*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

EMV-utvecklingen av mjölkprodukter har i hög grad varit uppmärksammas i media, vilket väckte vårt intresse för att studera hur denna utveckling påverkar varje aktör i värdekedjan. Eftersom det föreligger skilda maktpositioner mellan mjölkproducent, mejeri och dagligvaruhandel ville vi studera interaktionen mellan dessa. Tack vare att utvecklingen av EMV har varit så pass omdebatterad har det funnits aktuell information att tillgå. För oss har studien därmed varit väldigt lärorik, givande och intressant.

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare, professor Jerker Nilsson, som har haft ett stort engagemang genom hela arbetsprocessen. Han har utgjort ett värdefullt stöd genom sin breda kunskap, både språkligt och ämnesmässigt.

Uppsala, juni 2013

Anna Berge & Charlotte Larsson

Summary

Private label products are expanding in the grocery chains and the trend seems to continue. This development has not previously been especially prominent in the dairy industry. Since the early 2000s, private label dairy products have increased, as dairies now have agreed to produce private label dairy products to the retail chains. The dairies use to oppose to this development, but are now see a chance of being able to grow along with the retail sector. One of the retail chains has its own growth strategy since it acquired its own dairy, which is now in operation. Through this strategy, the retailer may cut its prices of dairy products at the same time paying a higher settlement price to the milk supplier.

A problem with private label production is that the dairy farmers get a lower settlement price. When the dairies are paid less for their private label products their business' results decline, which means that the dairy farmer gets paid less for the milk.

This study comprises a theoretical analysis of how the underlying pattern around private label development affects dairy farmers. The interrelationship between dairies and retail chains are in focus, because these relationships affect the dairy farmers. To examine the interaction between the various stakeholders a theoretical toolbox is chosen, comprising transaction cost theory and agency theory. These theories are used to analyze empirical facts concerning private labeling in the dairy industry. The data are collected from mass media. A number of quotations are presented, analyzed and criticized.

Dairy farmers are affected differently by private labeling depending on which dairy the farmer delivers the milk to and whether the dairy has a private label partnership contract with a retail chain. The dairies' production of private label products to the retail chains will intensify competition and at worst threaten the dairies' own labels. In the short run it may be good for the dairy farmer that the dairy becomes a part of a private label partnership with retail, since the dairy can increase its revenues. If the revenues increase the profits may rise and the dairy farmer benefits when the settlement price rises. In the long run it may be bad for the dairy farmer if the dairies produce private label products to the retail chains. The retailers may take advantage of their superior power position to cut milk commodity prices.

Sammanfattning

Utvecklingen av egna märkesvaror (EMV) är i framfart i dagligvarubranschen och trenden ser ut att hålla i sig. Denna utveckling har hittills inte varit så framträdande inom just mejeribranschen. Sedan början av 2000-talet har EMV-mejeriprodukterna ökat, då mejerier har gått med på att tillverka EMV-mejeriprodukter åt dagligvaruhandeln. Mejerierna har varit negativa till denna utveckling, men försöker nu se en chans i att kunna växa tillsammans med dagligvaruhandeln. Samtidigt har en av dagligvarukedjorna en egen tillväxtstrategi då det förvärvade ett eget mejeri som nu är i drift. Via denna strategi kan mejeriet sänka konsumentpriset på mejeriprodukterna i butik och samtidigt betala ett högre avräkningspris till mjölkleverantören.

Problematiken, med en utvecklad EMV-produktion i Sverige, uppkommer hos mjölkproducenten genom att han/hon får ett lägre avräkningspris. Genom att mejerierna får lägre betalt för de egna märkesvarorna, minskar företagets resultat, vilket leder till att mjölkproducenten får mindre betalt för mjölkråvaran. Syftet med studien är att EMV-utvecklingens påverkan på mjölkproducenten ska beskrivas genom teoretiska resonemang. För att få en helhetsbild av problematiken kommer även interaktionen mellan mejeri och dagligvaruhandel vara i fokus, då det påverkar mjölkproducenten. För att studera interaktionen, aktörerna emellan, kommer en litteraturstudie genomföras med hjälp av vertikal integration och agentteorin. Teorin baseras på verkliga fall genom att citat från mejerier och dagligvaruhandeln, publicerade i massmedia, förklaras och kritiserar.

Varje mjölkproducent påverkas olika av EMV-utvecklingen beroende på vilket mejeri de levererar till och huruvida mejeriet är del av ett EMV-samarbete eller inte. Sammantaget leder utbredningen av EMV till att mejeriernas varumärken får ökad konkurrens och i värsta fall slås ut. På kort sikt kan det vara bra för mjölkproducenten att mejeriet ingår ett EMV-samarbete med dagligvaruhandeln, eftersom mejeriet kan öka sin omsättning. Leder omsättningsökningen till en ökad vinst, kan mjölkproducenten få fördelar genom att avräkningspriset stiger. Ur mjölkproducentens perspektiv kan det på lång sikt vara sämre att mejeriet tillverkar EMV-mejeriprodukter till en dagligvaruhandel, då handeln kan utnyttja sin maktposition och pressa mjölkråvarupriset.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEM	1
1.3 PROBLEMANALYS - PRECISERINGAR OCH AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 SYFTE	4
1.5 DISPOSITION	4
2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	6
2.1 KVALITATIV METOD.....	6
2.2 METODDISKUSSION OCH KÄLLKRITIK.....	6
3 BRANSCHBESKRIVNING.....	8
3.1 KONSUMTION AV MEJERIPRODUKTER.....	8
3.2 MJÖLKPRODUKTION	8
3.3 MEJERIBRANSCHEN.....	9
3.4 MEJERIFÖRETAG.....	11
3.4.1 Arla Foods.....	11
3.4.2 Grådö Mejeri.....	11
3.4.3 Övriga mejerier.....	12
3.5 DAGLIGVARUHANDELN	13
3.6 EMV I MJÖLKBRANSCHEN	14
4 TEORI.....	16
4.1 VERTIKAL INTEGRATION	16
4.2 AGENTTEORIN	19
4.3 HYPOTESER	20
5 ANALYS	22
5.1 VERTIKAL INTEGRATION	22
5.2 AGENTTEORIN	29
5.3 SAMMANFATTANDE ANALYS	30
6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION	32
6.1 SLUTSATSER.....	32
6.2 DISKUSSION.....	33
REFERENSER.....	35

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vid framtagandet av egna märkesvaror (EMV) ger dagligvaruhandeln sina leverantörer i uppdrag att tillverka produkter under dagligvaruhandelns varumärke. Andelen EMV ökar i livsmedelskedjorna och har blivit allt mer aktuellt då konsumenter är mer priskänsliga och mottagliga för lågprisprodukter (www, Konkurrensverket, 2013). De svenska dagligvaruaktörerna har känt av en högre prispress eftersom konkurrensen mellan dagligvaruaktörerna har ökat till följd av EU-inträdet, vilket har påverkat utbredandet av EMV positivt. Vid EMV-produktion får leverantörerna nämligen en lägre betalning för produkterna, vilket gör att dagligvaruhandeln kan ta ut ett lägre konsumentpris och blir mer konkurrenskraftiga.

Livsmedelsprodukter av EMV förekom redan vid 1900-talets början då konsumentkooperationen lanserade sina första egna märkesvaror (Nilsson, 1980). Den första stora satsningen stod konsumentkooperationen för på 1980-talet då företaget lanserade Konsums Blåvitt (Anselmsson & Johansson, 2006). Då stod dagligvaruhandeln för egen tillverkning och leverans till kooperationens butiker (www, Svenska livsmedel, 2013). Försäljningen av dessa produkter uppgick till över 50 % under 80-talet. Därefter minskade försäljningen av EMV för att efter år 1995 få ny tändning. I dag handlar EMV-produktionen till stor del om partnerskap mellan leverantörer, vilket skiljer sig från 80-talet då fokus låg på egen produktion i fabriker, vilka var ägda av handelsföretagen.

Trenden med EMV växer inte bara i Sverige utan även internationellt. I Europa närmade sig EMV-försäljningen 40 % av den totala försäljningen av livsmedel under år 2012 (www, Symphony IRI Group, 2013) Detta kan jämföras med Sverige år 2013, då andelen egna märkesvaror uppskattas till drygt 20 % (www, LI, 2013). De länder i Europa som år 2010 hade störst försäljning av EMV var Schweiz (52 %), följt av Spanien och Storbritannien (www, Market, 2013). Trenden i Europa pekar på att andelen EMV kommer att stiga de kommande åren.

EMV finns i dag inom de flesta produktkategorier. Det är först under de senaste åren som andelen EMV-mejeriprodukter har ökat inom EMV-segmentet. Vid årsskiftet 2012-2013 lanserade de största dagligvaruaktörerna på den svenska marknaden, ICA och Coop, sin första EMV-mjölk. (www, Coop 2013) (www, Arla, 2013). Coop har genom ett eget mejeri återgått till att ha egen produktion där mjölk processas för att sedan förpackas till egna märkesvaror. ICA däremot, köper in sina EMV-mejeriprodukter genom ett samarbete med bl.a. Arla Foods.

1.2 Problem

Vid tillverkning av EMV samarbetar dagligvaruhandel med mejeri genom att mjölkprodukter produceras under dagligvaruhandelns varumärke. Varje aktör i mjölkproduktens värdekedja påverkas olika av EMV-utvecklingen beroende vilken storlek och struktur de har. Mejerier och andra leverantörer till dagligvaruhandeln har tidigare sett negativt på EMV-utvecklingen, men försöker dra fördelar av situationen genom att växa tillsammans med dagligvarukedjorna (Collins & Burt, 1999). EMV har gett mindre mejerier chansen att ta ytterligare marknadsandelar, vilket de skulle ha haft svårt att lyckas med på egen hand och i samma omfattning. Samtidigt har mindre mejerier svårare att överleva i längden då dagligvaruhandeln vanligtvis inte är beroende av specifika leverantörer.

Prispresen från dagligvaruhandeln försvårar situationen för de mindre mejerierna, som har svag kapitalbas. Om EMV-samarbetet leder till att mejeri och dagligvaruhandel blir ömsesidigt beroende av varandra (de bygger upp relationsspecifika tillgångar), blir det dock svårare för dagligvaruhandeln att byta leverantör. Dagligvaruhandeln är då beroende av att upprätthålla den utvecklade produktens image (van der Krogt, 2003). Eftersom EMV leder till att dagligvaruhandeln blir både kund hos och konkurrent med mejeriet, kan den i viss mån kontrollera även konkurrentens marknadsföring och utnyttja denna (Hoch, 1996).

Varumärken

EMV gör att mejeriet i många fall är anonym gentemot konsumenten, då det är dagligvaruhandelns varumärke som syns på produkten. Detta kan resultera i att mejeriet försvagar sin varumärkesidentitet. Ett problem kan vara att dagligvaruhandeln drar fördel av mejeriets redan starka varumärke för att förstärka sitt eget märke och då vinna konsumentens förtroende och lojalitet (Rosenberg 2013, s. 11). Dessutom leder EMV till att mejeriet får en mindre och sämre hyllplats, då dagligvaruhandeln vanligtvis prioriterar sina egna märkesvaror.

Eftersom EMV bygger på att dagligvaruhandeln sätter sitt eget varumärke på produkten, fastän ett mejeri har tillverkat den, kommer konsumenten att anse dagligvaruhandeln som ansvarig för produkten (Morelli, 1999). Det betyder att god kommunikation och tillit mellan de båda aktörerna är av stor vikt så att produktens kvalitet, tillgänglighet och utbud är tillfredsställande. Annars kan konsumentens förtroende för varumärket äventyras.

Mejeriernas varumärken tappar marknadsandelar när andelen EMV ökar. De leverantörsvaramärken som finns i mindre volymer i dagligvaruhandeln blir mer utsatta när konkurrensen hårdnar (www, LIFs, 2013). Mjölksproducenten påverkas av EMV-utveckling i den utsträckning som deras mejeri möter förändring, eftersom mjölkpriset är en följd av mejeriets ekonomiska resultat.

Konsumtionstrender

Konsumenten är allt mer priskänslig och spenderar i dag endast 18 % av sin inkomst på livsmedel (www, SvD, 2013). Dessutom tycker konsumenterna att de svensktillverkade matvarorna är dyra (www, Svenska Livsmedel, 2013). Denna trend talar än mer för EMV, som vanligtvis är ett billigare alternativ. Dock går en annan trend mot att konsumenterna i högre utsträckning efterfrågar ursprungsmärkning på produkten. Enligt en undersökning som har utförts av den europeiska konsumentorganisationen BEUC, tycker sex av tio svenskar att produktens ursprung är bland de viktigaste faktorerna vid valet av livsmedel. Sett ur det perspektivet är EMV ett sämre alternativ, eftersom EMV-leverantörerna är mer anonyma gentemot konsumenterna. I studien nämns även att konsumenten är särskilt medveten om ursprung när det gäller produkter som kött, mjölk, frukt och fisk.

Sveriges konsumenter har i allmänhet föredragit svenska mejeriprodukter (www, Svensk mjölk, 2013). Till den svenska produktionens fördel talar att mejeriprodukter till stor del är färskvaror, vilket försvårar möjligheterna för längre transporter.

Strategier

Utvecklingen av EMV påverkar leden i förädlingskedjan på olika sätt (Pers. med., Nilsson, 2013). Dessutom ser aktörer inom samma bransch olika på förändringarna inom EMV beroende på vilken storlek och struktur aktören har. Alla dagligvarukedjor har inte samma syn på EMV. Vissa mejeriföretag ser EMV-produktion som positiv för produktionsvolymen, kostnadsnivån och lönsamheten, medan andra är skeptiska mot att vara underleverantörer till handeln. Det finns också skillnader mellan de olika aktörerna vad gäller synen på olika

kategorier av mejeriprodukter, eftersom primärproducenten påverkas olika av EMV-utvecklingen beroende på vilket mejeri de levererar till.

I och med att de olika aktörerna har så olika uppfattningar, var och en med sina specifika förutsättningar, uppstår en komplex bild (Ibid, 2013). Denna blir än mer svår att förstå om en tidsdimension införs. Var och en av de olika aktörerna har sina strategier, och dessa påverkar andra aktörers strategier, vilket medför att aktörernas positioner kommer att vara annorlunda om några år. Det kan på så sätt tänkas att mjölkbönderna bl.a. kommer att pressas i avräkningspris, att en av dagligvarukedjorna genom sina egna märkesvaror får en dominerande ställning eller att marknadsmakten i förädlingskedjan förskjuts.

1.3 Problemanalys - preciseringar och avgränsningar

Resonemangen i det föregående avsnittet visar att dagligvaruhandelns EMV inte bara är här för att stanna, utan också kommer att få en allt starkare ställning. Denna utveckling kommer att påverka näringslivet i många avseenden. Studien avser mejerisektorn, inom vilken betydande förändringar rörande EMV har ägt rum under senare tid och troligen kommer att ske i än större utsträckning i framtiden. Problematiken är alltså värd en fördjupad studie. Nedanstående nämnda teorier kommer att ligga till grund för studien och beskrivs ytterligare i kapitel 3.

Till följd av att mjölkprodukter till stor del är färskvaror innehar dessa varor flera produktspecifika egenskaper. Därmed kan studien kring de förhållandens som finns kring denna värdekedja inte leda till att generella slutsatser kan dras kring EMV i allmänhet.

Primärproduktionen

I denna studie är det konsekvenserna för primärproduktionen som står i fokus. Konsekvenserna av EMV-utvecklingen för mjölkproducenterna kan bli betydande, i och med att EMV-avtalen mellan dagligvaruhandeln och mejeriföretagen i hög grad avser priser. Alltså påverkas mjölkproducenters avräkningspriser och därmed deras lönsamhet. Detta kan få betydelse för den svenska mjölkproduktionens omfång och geografiska placering. Kraven på mjölkproducentens investeringsbehov och kapitaltillgångar påverkas, och därmed ägandestrukturen inom mjölkproduktionen. Allt tyder på att EMV-utvecklingen har stor betydelse för mjölkproduktionssektorn i Sverige. I och med att primärproducentens situation påverkas, kommer också de efterföljande leden inom förädlingskedjan att påverkas. Slutsatsen är att mjölkproducentens situation är i studiens fokus, men för att belysa denna krävs analyser även av de efterföljande leden i förädlingskedjan, d.v.s. mejerierna och dagligvaruhandeln.

Konsumenter

Konsumenternas val av mejeriprodukter, mellan EMV och leverantörens märkesvaror, kan betraktas som en variabel som kommer utanför värdekedjan. Därmed kommer inte konsumenternas beslutsfattande att blir föremål för någon analys, utan betraktas som givet, i denna studie. Påverkan på konsumenten kan dock ske genom dagligvaruhandelns marknadsföring, vilken för EMV kan förväntas bli alltmer framgångsrik.

Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori passar väl in i det givna problemet eftersom det beskriver hur organisationer interagerar med varandra och hur omgivningen påverkas av interaktionen (Johansson, 2002). Inom denna teoriram ryms vertikal integration och agentteorin. Det uppstår transaktionskostnader vid utbytet mellan två aktörer i form av exempelvis leverans och administration. För att minska dessa kostnader kan aktörerna, genom *vertikal integration*,

samordna de aktiviteter som har ett gemensamt slutsyfte. På så sätt ökas effektiviteten då beslut kan fattas annorlunda redan i produktionen, vilket resulterar i minskade kostnader. Integrationen leder till ökad koordination mellan aktörerna samtidigt som beroendet ökar, vilket leder till en ömsesidig kontroll.

Näringslivets struktur påverkar EMV-utvecklingen, vilken ger konsekvenser för mejerisektorn. Organisationen av EMV kräver en ökad integration mellan värdekedjans leverantör och dagligvaruhandel. Det kan leda till minskade transaktionskostnader, samtidigt som respektive aktör drar olika stor nytta av samarbetet. I och med detta är det lämpligt att analyserna i det följande ligger inom ramen för vertikal integration.

För att minska risken för missförstånd och komplikationer, i de interorganisatoriska relationerna som uppstår vid vertikal integration, upprättas avtal mellan parterna. *Agentteorin* belyser att avtal mellan två parter kan vara problematiska, eftersom parterna har olika förutsättningar. De har exempelvis inte alltid tillgång till samma typ av information och vet inte alltid vilka som är varandras verkliga mål och intressen. Den starkare parten kan driva igenom villkor, som är dåliga för den andre parten, och den starkare kan också i övrigt ha möjlighet att agera bedrägligt gentemot den svagare parten. Utbyts dock informationen mellan parterna lika, uppnås lägre agentkostnader.

Empiri

Studiens begränsade resurser betyder att det inte finns några större möjligheter till att genomföra en empirisk analys i egentlig bemärkelse. Teorierna kommer därmed inte att genomgå någon bredare empirisk undersökning. I stället rymmer studien illustrationer av de teoretiska slutsatserna, byggda på massmedias rapportering, i form av en analys.

1.4 Syfte

Denna studie syftar till att ge teoretiska förklaringar till hur utvecklingen mot allt mer EMV inom mejerisektorn påverkar primärproducenterna. Mjolkproducenten påverkas av interaktionen som finns mellan mejeriföretagen och dagligvaruhandeln, varför också dessa båda led inkluderas i studien.

1.5 Disposition

För att uppnå det fastlagda syftet ligger en kvalitativ litteraturstudie till grund för studien. I *detta kapitel* har en redogörelse skett för studiens bakgrund och problem för att aktualisera, och väcka intresse för, ämnet. Nedan presenteras en schematisk skiss över studiens disposition (se figur 1).



Figur 1: Illustration över dispositionen

I *kapitel 2* presenteras studiens tillvägagångssätt. Dessutom riktas källkritik, och en diskussion förs kring hur valet av metod påverkar resultatet.

Vidare i *kapitel 3* framställs en bakgrundsbeskrivning av de branscher som är aktuella. En redogörelse sker för hur marknaderna i mjolkproduktens värdekedja är sammanlänkade; från mjolkproducent till mejeri och slutligen dagligvaruhandel samt hur EMV kommer in i bilden.

I *kapitel 4* sker en redogörelse för de teorier som ligger till grund för studien; vertikal integration och agentteorin. Utifrån dessa teorier och studiens problem sätts ett antal hypoteser upp.

Kapitel 5 innefattar en analys av de uppsatta hypoteserna med utgångspunkt från citat av vad representanter för respektive aktör inom mejeribranschen och dagligvaruhandeln har sagt om EMV-utvecklingen i media. Dessa citat ställs mot varandra och analyseras utifrån studiens teorier.

I *Kapitel 6* dras slutsatser av analysens resultat och det förs en avslutande diskussion kring ämnet.

2 Tillvägagångssätt

2.1 Kvalitativ metod

Studiens metod har ett i första hand kvalitativt behandlingssätt då problemet rymmer ett antal faktorer som hänger ihop på ett komplext sätt. Inom det givna problemområdets nivå finns det inga sekundärdata att tillgå i form av statistik m.m. Dessutom finns det ingen möjlighet att samla in primärdata inom de givna resurs- och tidsramarna. Därmed är studiens fokus att förklara de underliggande mönstren som finns kring utvecklingen av EMV för att kunna tolka och förstå hur de olika aktörerna i värdekedjan påverkas av det (Patel & Davidson, 1991).

För att identifiera strukturen kring det nämnda fenomenet genomförs en litteraturstudie som ligger till grund för illustration i form av tolkande analyser. Det finns en mängd aktuell information publicerat i form av diverse tidningsartiklar, publikationer från företags hemsidor inom livsmedelsbranschen och rapporter från branschorganisationer. För att kunna redogöra för lämpliga teorier som ligger till grund för uppsatsens teorikapitel, innefattar litteraturstudien även vetenskapliga artiklar och empiriska källor. De teoretiska analyserna leder fram till ett antal slutsatser, som har karaktär av hypoteser. Det sker dock ingen egentlig empirisk undersökning av hypoteserna, men de diskuteras vidare i den fortsatta studien.

I analyskapitel sker en diskussion kring de uppsatta hypoteserna, med utgångspunkt från diverse publicerade citat av hur företrädare från olika aktörer i värdekedjan ser på EMV-utvecklingen. Citaten har systematiskt tagits från aktuella publikationer i media där representanter från både mejeriföretag och dagligvaruhandel har gett sin syn på verkligheten. Respektive citat ställs mot varandra för att sedan sättas i relation till de aktuella teorierna. Därmed ges en beskrivning av de förhållanden som äger rum och hur dessa i nästa steg påverkar respektive aktör, med särskild inriktning på primärproducentens perspektiv. I analysen är interaktionen mellan mejeri och dagligvaruhandel i fokus, till följd av att denna relation i hög grad påverkar primärproducenten.

2.2 Metoddiskussion och källkritik

Då metoden är i hög grad kvalitativ, och därmed endast omfattar ett fåtal studieobjekt, kommer studien inte att resultera i att generaliseringar kan göras (Patel & Davidson, 1991). I stället är målsättningen att tolka de sedda faktorerna och i nästa steg se mönster i dem, vilket leder till en ökad förståelse.

Citaten som ligger till grund för analyskapitlet härrör från representanter för både mejeriföretag och dagligvarukedjor, vilket talat för att intervjuobjekten är väl insatta i ämnet. Samtidigt har de olika aktörerna egna intressen, vilket påverkar deras svar. Till följd av detta finns det en tendens att citaten är antingen överdrivet positiva eller överdrivet negativa. Därmed bör viss försiktighet och kritiskt tänkande vara prioriterat vid tolkning av citaten. Eftersom citaten endast ligger till grund för analys av de uppsatta hypoteserna, och fokus i stället är att beskriva verkligheten utifrån den satta teoriramen, skapas en högre grad av tillförlitlighet i studien.

Då citaten härstammar från media kan fakta liknas vid den som hade fåtts fram vid egengjorda kvalitativa intervjuer. Det bidrar till en låg grad av standardisering eftersom det finns utrymme för intervjuarens eventuella feltolkning av situationen, vilket i sådana fall även ger fel bild av resultatet (Holme & Solvang, 1997). De frågor som ställs kan ge personen i fråga utrymme för att svara med egna ord och det finns även risk att intervjuaren kan ha påverkat intervjuobjektet. Därmed kan citatens pålitlighet och giltigheten till viss mån ifrågasättas.

Dessutom hänförs citaten till en sekundär källa, vilket är ytterligare en anledning till att studien endast bör leda till ökad förståelse och inte till slutsatser i form av generaliseringar. Till följd av att utvecklingen av EMV i hög grad är aktuell, och ständiga diskussioner förs inom området, kan citaten vara mer eller mindre aktuella. Aktualiteten av citaten skiljer sig något åt då de är publicerade mellan åren 2011-2013.

Kritik kan riktas mot valet av en enbart kvalitativ metod. Metodtriangulering är annars att föredra, eftersom en kombination av olika metoder används då (Ibid, 1997). Då tar vanligtvis de svaga sidorna i den kvalitativa och kvantitativa metoden ut varandra. Eftersom ökad förståelse är i fokus för kvalitativa studier är statistisk representativitet inte i fokus, vilket gör att reliabiliteten (pålitligheten) inte får en central plats. Generellt har kvalitativa studier inga större problem med att få valid (giltig) information eftersom det finns en högre grad av närhet till det som studeras.

3 Branschbeskrivning

Antalet mjölkkor, mjölkproducerande företag och mejerier i Sverige minskar för varje år. Samtidigt har medelbesättningen och den genomsnittliga avkastningen per ko ökat. Totalt sett har ändå mjölkproduktionen minskat då den svenska konsumtionen har reducerats. I denna branschbeskrivning sker en redogörelse för de marknader som respektive aktör i mjölkprodukters värdekedja möter och hur de är sammanlänkade. På så sätt ges en översiktlig verklighetsbeskrivning som kan ligga till grund för fortsatt analys och diskussion. Beskrivningen är i huvudsak av den svenska marknaden, med några internationella utblickar.

3.1 Konsumtion av mejeriprodukter

Mjölk bidrar med en hög andel av de essentiella näringsämnen som kroppen behöver (www, Svensk Mjölk, 2013). Trots att mjölk är så pass näringsrikt har den svenska konsumtionen av mjölkprodukter minskat med en fjärdedel de senaste 20 åren (www, Jordbruksverket, 2007). Svenskarnas konsumtion går mot allt mer förädlade mejeriprodukter såsom ost, yoghurt och fil, medan konsumtionen av dryckesmjölk minskar. Även den globala efterfrågan på mejeriprodukter har minskat, vilket gör att världsmarknadspriserna pressas nedåt (www, Svensk mjölk, 2013).

Totalt sett står de svenska mjölkproducenterna för 38 % av de mejeriprodukter som konsumeras i Sverige (www, Ibid, 2013). Mejeriprodukterna; dryckesmjölk, grädde och smör är till stor del svenskproducerade (www, Länsstyrelsen, 2013). Det är främst importen av ost som ökar värdet av och volymen importerade mejeriprodukter.

Konsumenten föredrar i stor utsträckning svenska mejeriprodukter (www, Svensk Mjölk, 2013). Likadant värdesätter konsumenten ursprung till hög grad. Dessa preferenser talar i viss mån emot utvecklingen av EMV, då EMV-leverantörerna är mer anonyma gentemot konsumenterna till följd av att det inte alltid står på förpackningen vilket som är innehållets ursprung. Den otydliga märkningen på EMV försvårar för en medveten konsument som vill välja produkter av ett visst ursprung.

3.2 Mjölkproduktion

De senaste tio åren har det skett en halvering av antalet mjölkproducenter i Sverige (www, ATL, 2013). Antalet producenter är i dag knappt 5 000, vilka främst är geografiskt placerade i Sveriges södra del, med särskild koncentration kring Götalands skogsbygder (www, Jordbruksverket, 2013). Minskningen av antalet producenter har dock följt samma takt och varit lika stark över hela landet. Den främsta anledningen till nedläggningarna är den svaga lönsamhet som har mött mjölkproducenterna den senaste tiden med låga mjölkpriser i kombination med höga foderkostnader och dieselpriiser (www, LRF, 2013). Den minskade globala mjölkproduktionen, i kombination med en fortsatt hög efterfrågan på världsmarknaden, bäddar dock för stigande avräkningspriser framöver (www, Jordbruksverket, 2013).

Antalet mjölkkor i Sverige har minskat, även om det inte har skett i samma utsträckning som reduktionen av antalet mjölkproducenter (Ibid, 2013). Minskningen av antalet mjölkkor är en följd av att jordbruket har blivit effektivare och att sektorn generellt håller på att struktureras om. Mindre mjölkföretag har lagts ner i takt med att lönsamheten inom mjölkproduktionen har blivit mer ansträngd. Samtidigt har medelbesättningen på de kvarvarande företagen ökat till ett genomsnitt på 66 kor. I takt med att produktionen har blivit mer effektiv har även avkastningen per ko ökat.

Avräkningspriset har de senaste åren varierat mellan ett snitt på 271-350 öre/kg mjölk vid en halt på 4,2 % fett och 3,4 % protein (www, Svensk Mjolk, 2013). Oavsett vilket mejeri mjölkproducenten levererar till består avräkningspriset av ett baspris och ett antal tillägg eller avdrag (www, Jordbruksverket, 2013). Dessa beror exempelvis på säsong, mjölkens kvalitet samt huruvida mjölken är ekologisk eller konventionell. Fast betalning sker för mjölkens fett- och proteinhalt upp till en fastställd brytpunkt, vilket utgör baspriset. Över- eller underskrids denna brytpunkt tillkommer tillägg eller avdrag, vilka ser olika ut beroende på vilket mejeri producenten levererar till. Till följd av att mejerimarknaden i dag är i hög grad internationaliserad, påverkar de globala förändringarna i utbud och efterfråga av mejeriprodukter den svenska mjölkens avräkningspris. Därmed gynnas mejeriaktörerna på den svenska marknaden av en stark internationell mejerimarknad då det ger ökade möjligheter till höjda avräkningspriser (www, SvD, 2013).

Om lönsamheten inom mjölkproduktionen förbättras skulle Sverige ha stora förutsättningar att producera betydligt mycket mer mjölk än vad som görs i dag och på så sätt möta den ökade globala efterfrågan på mjölk (www, Food-supply, 2013). De senaste tio åren har Sveriges genomsnittliga mjölkavkastning varit antingen högst eller näst högst inom EU, vilket pekar på att Sveriges naturliga förutsättningar för mjölkproduktion är mycket goda (www, Jordbruksverket, 2013). Det klimat som mjölkbönderna i Sverige, och andra nordliga länder, möter påverkar dock lönsamheten negativt jämfört med andra producenter i världen. De länder där korna kan gå ute året om, och därmed har möjlighet att enbart leva på gräs, får konkurrensfördelar eftersom de får reducerade kostnader för foderinköp och byggnader (www, SvD, 2013).

Genom produktion i Sverige går det i hög grad att kontrollera kvaliteten på livsmedlen, delvis till följd av att Sverige har betydligt strängare krav på djurhållning jämfört med andra EU-länder (www, SVT, 2013). Många EU-länder har inte krav som är över EU:s miniminivå. Om bönderna i dessa länder har högre djurskyddsstandard än vad deras lag kräver, får de ytterligare ersättning. Detta betyder att de svenska producenterna, med strängare krav, inte får någon ekonomisk ersättning för den betydligt högre djurskyddsstandarden.

Svenska mejeriprodukter ger även mervärden i form av att de ur ett internationellt perspektiv har en låg klimatbelastning. Den svenska mjölkproduktionen ger lokala miljöfördelar då det bidrar till öppna landskap och biologisk mångfald. Genom att bevara livsmedelsproduktionen inom landet skapas arbetstillfällen. För varje svensk mjölkbonde som slutar med produktionen, försvinner i snitt ytterligare fem arbetstillfällen (www, ATL, 2013).

3.3 Mejeribranschen

Mejeribranschen har genomgått en omfattande strukturförändring under 1900-talet (www, NE, 2013). Industrialiseringen bidrog, under slutet av 1800-talet, till ny teknologi i form av separator och pastöriseringsapparat. Större gårdar drev länge egna gårdsmejerier, men även andelsmejerier har varit förekommande under en längre tid. Vid sekelskiftet år 1900 nådde antalet mejerier sitt maximum med ca 1 700. Från 1930-talet har dramatiska strukturomvandlingar skett, vilket innebar att antalet mejerier reducerades kraftigt. De små mejerierna fick svårt att ekonomiskt möta de ökade kraven som kom genom en ny mejeristadga där strängare krav ställdes på hygien och renlighet.

Dagens mejerier drivs som regel av producentkooperativa mejeriföreningar, anslutna till branschorganisationen Svensk Mjolk som drivs av LRF Mjolk och VÄXA Sverige (www, NE, 2013). På den svenska mejerimarknaden är det Arla Foods som i hög grad dominerar

med en marknadsandel på 70 % (www, Expressen, 2013). Det tidigare helsvenska mejeriet är i dag världens åttonde största mejeriföretag (se tabell 1) (www, Dairy Business, 2013). Skånemejerier har i Sverige en marknadsandel på 10-20% medan Norrmejerier har 5-10%. Falköpings Mejeri, Gefleortens Mejeri och Gäsene Mejeriförening står för mindre andelar av marknaden. De olika mejeriernas andel av den totala invägningen och deras olika upptagningsområden har inte förändrats så mycket under åren (www, Jordbruksverket, 2013). Under den senaste tiden har det dock varit alltmer förekommande att mjölkproducenter har bytt mejeriföretag av strategiska eller ekonomiska skäl.

Tabell 1. Världens största mejeriföretag (www, Dairy Business, 2013).

Ranking	Företag	Land	\$ U.S. (Billion)
1	Nestlé	Schweiz	25,9
2	Danone	Frankrike	19,5
3	Lactalis	Frankrike	18,8
4	Fonterra	Nya Zeeland	15,7
5	Friesland Campina	Nederländerna	13,4
6	Dairy Farmers of America	USA	13
7	Dean Foods	USA	11,7
8	Arla Foods	Danmark/Sverige	10,3
9	Kraft Foods	USA	7,7
10	Meiji	Japan	7,4

Svensk mejeriindustri har genom åren haft en skyddad marknad från utländsk konkurrens (www, NE, 2013). På 1990-talet avvecklades det svenska jordbrukets skydd och genom EU-inträdet öppnades den svenska marknaden för ytterligare import, vilket gjorde att de svenska mejeriföreningarna mötte ökad konkurrens. Följden av de öppnade gränserna blev att även exporten från Sverige ökade, men trots det har priserna på mjölkprodukter blivit mindre rörliga uppåt jämfört med 1980-talet. Till följd av denna utveckling har omfattande rationaliseringar skett och både antalet mejerier och antalet mjölkleverantörer har minskat kraftigt. Denna situation, med konkurrens inom både den lokala och globala marknaden, har lett till en marknad som i dag kännetecknas av regelrätta priskrig och en hög grad av globalisering. Den svenska marknaden har under den senaste tiden i hög grad dominerats av Arla Foods, som ägs av mjölkbönder i sex olika länder i Europa. Skånemejerier var tidigare en aktör på den svenska marknaden, men blev år 2012 uppköpta av det franska företaget Lactalis, som är världens tredje största mejeriföretag (se tabell 1) (www, Dairy Business). Genom att stora utländska företag, som Lactalis, tar sig in på den svenska marknaden, öppnas en ny konkurrenssituation där Arla Foods möter fler starka aktörer.

De flesta mejerierna i Sverige tillämpar principerna öppenhet och mottagningsplikt som innebär att mejeriet inte får neka en mjölkleverantör att leverera sin mjölk till mejeriet (Pers. med., Nilsson 2013). Det förekommer avvikelser från dessa principer då mejerier nekar nya producenter ett inträde i föreningen. Avvikelseerna förekommer främst om mjölkleverantören inte har sin gård på ett rimligt avstånd från mejeriet, eller om det uppstår en kostnad för mejeriet med den nya leverantören som skulle äventyra mejeriets ekonomiska situation. Bland annat har Arla, Norrmejerier, Falköpings Mejeri och Gefleortens Mejeri mottagningsplikt medan Skånemejerier inte har det. Skånemejerier har ett tak på antalet leverantörer som får leverera till mejeriet. Inte heller Grådö Mejeri har mottagningsplikt då det endast tar in den volym mjölk som mejeriet kan ta hand om.

Mjölkleverantörskontrakten, mejerierna emellan, ser olika ut beroende på om de har mottagningsplikt eller om det har ett tak på hur många leverantörer mejeriet kan ha. Arla har inga tidsbegränsande kontrakt då mejeriet inte får neka några mjölkleverantörer inträde i föreningen. Mjölkproducenterna som är medlemmar och ägare i Skånemejerier ingår åtta-åriga avtal där avräkningspriset förväntas motsvara Arlas, plus ytterligare 10-15 öre per invägt kg (www, Svensk Mjolk, 2013). Grådö Mejeri skriver fem-åriga kontrakt med ett bestämt antal mjölkleverantörer som ska leverera en viss volym mjölk till mejeriet. Grådö Mejeris kontrakt hjälper mejeriet att öka lönsamheten eftersom det inte behöver kassera mjölk som inte går åt i produktionen.

3.4 Mejeriföretag

3.4.1 Arla Foods

Vid slutet av 1880-talet startade, på en gård utanför Stockholm, det företag som senare kom att heta Arla och som i dag har utvecklats till Europas största företag inom mejeribranschen (www, Arla, 2013). Företaget är ett kooperativ som sedan år 2000 har huvudkontor i Danmark. Detta år fusionerades Arla med det danska mejeriföretaget MD Foods och blev Arla Foods, vilket blev den första stora transnationella fusionen. Denna fusion var i följd med Arlas vision om att bli ett stort nordiskt mejeriföretag. Eftersom Arla inte längre kände att det fanns möjlighet till ytterligare fusioner inom Sverige blickade företaget efter andra möjligheter i Europa. Dessa möjligheter uppkom delvis tack vare Sveriges EU-inträde.

Arla Foods väger årligen in 12,5 miljarder kg mjölk, vilket gör det till ett av världens största mejeriföretag sett till volymen invägd mjölk. År 2012 sysselsatte Arla Foods 19 000 anställda och ägdes av 12 300 medlemmar i Sverige, Storbritannien, Tyskland, Danmark, Belgien och Luxemburg (Ibid, 2013). Sveriges mjölkproducenter står för ca 20 % av den totala mjölkinvägningen hos Arla Foods, medan Danmark står för 47 % och Storbritannien för 22 % (www, Arla Foods, 2013). I Sverige har Arla Foods 14 produktionsanläggningar belägna i södra och mellersta Sverige.

Under år 2011 fusionerades Arla Foods med det svenska företaget Milko (www, Arla, 2013). Denna fusion var, liksom flera andra, en följd av att Arla Foods ville utvecklas, samtidigt som medlemmarna själva inte var beredda att investera ytterligare kapital i företaget. Fusionen gav företaget möjlighet till rationalisering, till följd av att ytterligare medlemmar tillkom vilket gjorde att tillförseln av kapital ökade. Arla Foods arbetar även för att ta sig in på marknader utanför Europa. Nyligen tecknades ett avtal för att öka exporten till Kina, vilken kan ses som en av världens snabbast växande mejerimarknader.

3.4.2 Grådö Mejeri

Grådö Mejeri är beläget i Dalarna och var tidigare en del av Milko Mejeri. Efter fusionen mellan Arla Foods och Milko, krävde konkurrensverket att Arla Foods skulle sälja av Grådö Mejeri. Coop förvärvade då Grådö, vilket gjorde Coop till den första dagligvaruhandeln med eget mejeri i Sverige (www, Coop, 2013). Grådö började under 2012 att processa mjölk och har i dag ett 30-tal leverantörer från gårdar i Dalarna och Västmanland (Simonsson, 2013, s. 18). Produktionen på Grådö är än så länge koncentrerad till konsumtionsmjölk, grädde och fil. Så småningom kommer även crème fraiche och gräddfil att tillverkas. Coop räknar med att mejeriprodukterna från Grådö kommer motsvara 20 % av koncernens dryckesmjölkförsäljning (www, Lantbruk, 2013). Genom att Grådö väljer ett smalare produktsortiment, med fokus på basprodukter, blir produktionen mer effektiv och mer ekonomiskt hållbar (www, Livsmedel i fokus, 2013). Det är heller inte tanken att produktionen på Grådö ska resultera i ett brett sortiment där alla typer av mejeriprodukter

finns representerade under Coops varumärke. Skulle Coop satsa på ett för brett sortiment är risken att produktionen varken driver kvalitet eller effektivitet.

Att Coop har ett eget mejeri gör att det kan hoppa över ett produktionsled, vilket leder till att Coop kan betala sina mjölkleverantörer 16 öre mer per liter mjölk än vad Arla gör. Samtidigt är konsumentpriset för Coops egna mjölk 50 öre lägre jämfört med annan mjölk i Coops butiker (www, Coop, 2013). Genom ett eget mejeri kan Coop säkerställa mejeriprodukternas kvalitet samt långsiktigt säkra produktionen av lokalproducerad mjölk från trakterna kring Dalarna. Coop kan genom innehavandet av ett eget mejeri få konkurrensfördelar gentemot de andra dagligvarukedjorna. Samtidigt kan det vara svårt för Coop att genom endast en produktionsanläggning försöka slåss mot de så mycket större mejeriaktörerna som finns på marknaden, vilka innehar omfattande stordriftsfördelar. För Coop gäller det att ha tydliga strategier och finna sina konkurrensfördelar så att det positionerar sig rätt på marknaden.

3.4.3 Övriga mejerier

Förutom den stora aktören Arla Foods och uppstickaren Coop, med Grådö Mejeri, ryms bl.a. *Skånemejerier* på den svenska marknaden. Företaget är en ekonomisk förening och har cirka 630 mjölkleverantörer i Skåne, Småland och Halland, vilket gör det till Sveriges näst största mejeriföretag (www, Skånemejerier, 2013). Skånemejerier har tre produktionsanläggningar i Sverige. Här tillverkas allt från konsumtionsmjölk, syrade produkter, ost och grädde till laktosfria produkter.

Skånemejerier blev år 2012 uppköpt av det franska företaget Lactalis, som är världens tredje största mejeriföretag (www, Svenska Livsmedel, 2013). Lactalis har 200 produktionsanläggningar i 35 länder runt om i världen. (www, Lactalis, 2013). Företaget har hittills avsett att marknadsföra de svenska produkterna under Skånemejeriers varumärke. På sikt är det troligt att Lactalis utnyttjar Skånemejeriers plattform för att även marknadsföra sina egna produkter (www, Jordbruksverket, 2013).

Skånemejeriers mjölkleverantörer har gått ihop och bildat en leverantörsförening som ingår leveransavtal med Skånemejerier som ägs av Lactalis Groupe (www, Svensk Mjölk, 2013). Mjölkleverantörerna till Skånemejerier har till följd av att det är en leverantörsförening ingen inflytande- eller äganderätt i Lactalis Groupe. Genom att den stora aktören Lactalis köpte upp Skånemejerier har Skånemejerier möjlighet att fortsätta utvecklas och möta den hårda konkurrensen på mejerimarknaden (www, Svensk Mjölk, 2013). Det gör att en aktör som Arla Foods, genom Skånemejeriers medverkan på marknaden, får möta en konkurrens som de andra aktörerna på den svenska mejerimarknaden har svårt att lyckas med.

Norrmejerier är Sveriges nordligaste mejeriförening och hade år 2011 cirka 500 mjölkleverantörer (www, Norrmejerier, 2013). Det betyder att Norrmejerier är ungefär i samma storlek som Skånemejerier, sett till antalet mjölkleverantörer. Norrmejeriers produktionsförutsättningar går dock inte att jämföra med de förutsättningar som Skånemejerier har till följd av att det har den starka aktören Lactalis i ryggen.

År 1971 bildades den ekonomiska föreningen Norrmejerier genom en sammanslagning av Skellefteortens mejeriförening, Västerbottensläns mejeriförbund och Västerbottens södra mejeriförening. I dag har Norrmejerier produktionsanläggningar i Luleå, Umeå och Burträsk (www, Norrmejerier, 2013). Här förädlas mjölken till bl.a. syrade produkter, smör, yoghurt, laktosfria produkter och ost. Några välkända märken som tillverkas här är Västerbottenost, Fjällfil och Verum hälsofil/yoghurt. Norrmejerier har under 2013 betalat ett mjölkpris som

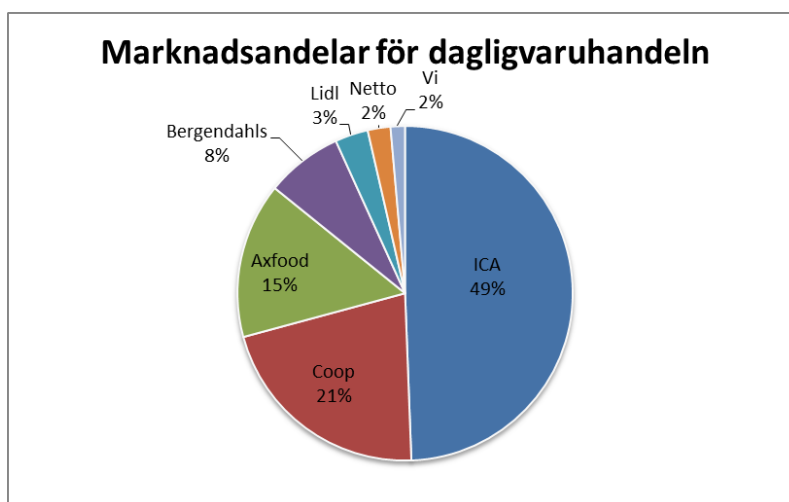
legat på en stabil nivå jämfört med andra mejerier och har även betalat ut en tilläggsutbetalning på fem öre per kilo mjölk (www, My news desk, 2013).

Falköpings Mejeri är en ekonomisk förening som har 160 mjölkleverantörer (www, Falköpings Mejeri, 2013). I koncernen ingår även dotterbolagen Västgöta Mjölkförädling och Västgöta Lagerterminal. Falköpings Mejeri producerar konsumtionsmjölk, syrade produkter, yoghurt, grädde och ost. Falköpings samtliga gårdar är anslutna till Svenskt Sigill vilket utmärker det på marknaden.

Sammanlagt finns det 20 mejeriföretag i Sverige (www, Svensk Mjök, 2013). Utöver de mejerier som är nämna ovan nämns ytterligare några nedan. Gefleortens Mejeriförening i Gästrikland har 96 mjölkleverantörer där alla är anslutna till Svenskt Sigill (www, Gefleortens Mejeri, 2013). Sju Gårdar är en ekonomisk förening med leverantörer av ekologisk mjölk från gårdar i Uppland (www, Sju Gårdar, 2013). Föreningen har inget eget mejeri utan samarbetar med Gefleortens Mejeri. Gäsene Mejeri i Västergötland har 28 mjölkleverantörer och specialiserar sig på osttillverkning (www, Gäsene Mejeri, 2013). Emåmejeriet i småländska Hultsfred har sex lokala gårdar som levererar mjölk till mejeriet (www, Emåmejeriet, 2013). I Halland finns företaget Wapnö som tillverkar bl.a. mejeriprodukter från mjölk som kommer från gårdens 1 200 egna kor (www, Wapnö, 2013).

3.5 Dagligvaruhandeln

Mejerierna säljer mjölkprodukterna vidare till dagligvaruhandeln, vilket är det sista steget i värdekedjan. På den svenska livsmedelsmarknaden är ICA, med 49 % i marknadsandel, den klart största aktören (se figur 2). Därefter är Coop störst, följt av Axfood, (Hemköp, Willys och PrisXtra) Bergendahlsgruppen (City Gross), Lidl, Netto och Vi (Delfi, DLF och Fri Köpenskap, 2012).



Figur 2: Procentuell andel av försäljning livsmedel fördelat mellan dagligvarukedjorna år 2011

År 2011 var Axfood den dagligvaruhandel som hade den högsta andelen EMV i sortimentet, jämfört med ICA och Coop (www, Aktiefokus, 2013). Axfoods EMV-försäljning låg då på 22 %, ICA på 18 % och Coop på 15 %. Då ska tilläggas att Lidl, som är en lågpriskedja, låg på hela 85 % EMV i sitt sortiment.

Utvecklingen av EMV har fortsatt och ICA har i första kvartalet av 2013 en EMV-andel på 21,6 % (www, JA, 2013). Utöver detta är planen att ICA ska lansera ytterligare 250 nya EMV. I december 2012 räknade Coop med att EMV-andelen låg på närmre 20 % (www, Affärsvärlden, 2013). Bergendahls ligger steget efter vad gäller EMV, då andelen endast låg på 7 % i september 2012 (www, Mentor online, 2013). Målet för Bergendahls är att få upp EMV-andelen till 14 % år 2014.

Koncentrationen av antalet dagligvaruaktörer är hög både på den svenska marknaden och på många andra marknader i Europa (www, Konkurrensverket, 2013). Detta är en konsekvens av att det finns betydande stordriftsfördelar i dagens dagligvaruindustri. Konsumenter kan, trots att konkurrensen är sämre på marknaden, dra fördel av marknaden som blir, då få stora och dominerande aktörer erbjuder både lägre priser och ett större utbud. Internationella lågpriskedjor, som exempelvis Lidl och Netto, bidrar genom sin närvaro på den svenska marknaden till ytterligare priskonkurrens. Dessa kedjor har, genom ett mindre sortiment, större möjligheter att utöka butiksnetet till andra marknader eftersom kedjorna har lägre kostnader. Dagligvarukedjor med större sortiment, som exempelvis Carrefour, kan dock få möjlighet till ytterligare etableringar om stordriftsfördelarna blir ännu större i framtiden.

3.6 EMV i mjölkbranschen

Generellt är det få, men stora, aktörer inom dagligvarusektorn i Sverige, vilket gör det svårt för nya aktörer att ta sig in på marknaden (www, Konkurrensverket, 2013). Genom en högre andel egna varumärken tillförs ytterligare konkurrens då nya (lågpris)aktörer kan träda in på marknaden.

EMV ses som ett hot inom mjölkbranschen då dagligvaruhandeln betalar ett lägre pris till mejeriet för mjölken som blir till EMV-mjölk (www, Expressen, 2013). Detta kan förklara Arlas försiktighet av EMV-utvecklingen då EMV-utbudet endast består av 10 % av hela produktionen i Sverige (www, ATL, 2013). Trots att lönsamheten är högre när mejeriet får sälja mjölk i sina egna förpackningar, beslutade Arla Foods att i november 2012 börja tillverka ICA:s egen dryckesmjölk, vilket ledde till att Arla Foods genomförde en stor EMV-affär. Förutom ICA har även bl.a. Axfood och Bergendahls fått sina EMV-produkter producerade av de svenska mejeriföretagen, då under namnen Garant och Favorit.

Utvecklingen av EMV-mjölk gör sig påmind även i försäljningssiffrorna. I Coops butiker ligger försäljningen av Coop-mjölk på 10-15% och i vissa butiker säljs till och med en högre andel Coop-mjölk än Arla-mjölk (www, DN, 2013). Garant, som är Axfoods EMV-märke, står för ca 20 % av mjölkförsäljningen i Willys butiker (www, DN, 2013). ICA:s EMV stod för 12 % av ostförsäljningen och 7 % av mejeriförsäljningen år 2011 (www, Lantbruk, 2013). Marknadsandelen för EMV-mjölk tror Arla, ICA och Coop sannolikt kommer att stabiliseras på en nivå på runt 25 % (www, DN, 2013).

Ursprungsmärkning på mejeriprodukter är viktig för den svenska konsumenten (www, Svensk Mjölk, 2013). Trots detta är det inte alltid tydligt var EMV-mejeriprodukterna kommer ifrån. Bergendahls är den enda dagligvarukedjan som har sin leverantörs namn på mejeriförpackningarna, vilket sker för att förtydliga vilka som tillverkar produkten (www, Packnyheter, 2013). Skånemejerier, som samarbetar med Bergendahls, tycker det är positivt att ursprungsleverantörens namn finns med på förpackningarna. Axfoods leverantörer står däremot inte med på mejeriprodukterna, men tillverkas av Arla Foods, Skånemejerier och Falköpingsmejeri (www, Tyck om garant, 2013).

De flesta dagligvarukedjorna har inte avtal om all EMV-produktion med endast en stor mejeriaktör. Axfood har exempelvis vänt sig till Arla men även den betydligt mindre aktören Falköpings Mejeri. Valet, att även avtala om produktion med mindre aktörer, är i led med dagligvaruhandelns strategi att bevara konkurrensen, så att inte de mindre aktörerna slås ut (Nilsson, 1980). Genom denna strategi låses inte dagligvaruhandeln fast vid en aktör och kan på så sätt vända sig till ett annat mejeri om aktören ifråga och dagligvaruhandeln inte kommer överens. Bli mejeriaktörerna betydligt färre till antalet får inte dagligvaruhandlarna samma möjlighet att spela ut mejerierna mot varandra. Mejeriföretagen har i allmänhet svårt att styra dagligvaruhandeln. Även för den stora aktören Arla är det svårt att styra dagligvaruhandeln eftersom företagets höga marknadsandel på mejerimarknaden gör att Konkurrensverket har extra koll på dem.

4 Teori

4.1 Vertikal integration

Integration innebär att samordning av aktiviteter sker mellan aktörer i en värdekedja (Nilsson, 1991). När aktörerna i värdekedjan är i hög grad beroende av varandra kan det skapa problem för respektive aktör p.g.a. den osäkerhet som finns. Lösningen på detta problem kan vara någon form av integration i ledet. Till följd av samordningen kan en del kostnader reduceras hos varje aktör, samtidigt som deras gränser utvidgas mot varandra, i utbyte mot en lägre grad av självbestämmande. På så sätt ökas koordinationen mellan aktörerna, vilket även innebär att den ömsesidiga kontrollen över varandras aktiviteter blir högre.

Samordningen av aktiviteter mellan två parter kan ske genom extremformerna marknadsmekanism och centralplanering eller genom en kombination av dessa (Ibid, 1991). Vid *marknadsmekanism* sker samordning genom att de båda aktörerna anpassar sina aktiviteter i små steg, eftersom ingen av dem har makt nog att styra sin motpart. När marknadsmekanism föreligger råder icke-integration. Om detta ska inträffa måste det råda fri konkurrens på marknaden så att det finns flera aktörer som kan vara alternativa motparter. Relationen mellan aktörerna bygger på att de anpassar sig efter varandra beroende på hur motparten reagerade på tidigare anpassningsåtgärder. För att detta ska kunna fungera har informationsöverföring och informationsbehandling en viktig roll, vilka måste kunna ske till låga kostnader. Vid *centralplanering* finns det i stället en fullständig maktkoncentration, vilket gör att en av aktörerna kan tvinga den andra att anpassa sig. Då har full integration skett och en av aktörerna har full kontroll över den andra parten och samordningen sker därmed på dennes villkor. När samordningen sker genom en kombination av marknadsmekanism och centralplanering har partiell integration skett, vilket betyder att aktörerna är delvis självständiga från varandra. Därmed är partiell integration ett brett begrepp som rymmer all integration, förutom extrempunkterna där icke-integration respektive full integration föreligger (se figur 3).



Figur 3. Integrationsskala (Nilsson, 1991). Egen bearbetning (Berge & Larsson, 2013)

Beroende på hur relationen mellan de integrerade aktörerna är kan olika typer av integration urskiljas, exempelvis horisontell och vertikal (Ibid, 1991). Vid *horisontell integration* breddar aktören sin marknad, genom att ha funktioner på flera olika marknader. Det leder till en gruppering av aktiviteter som är av samma typ, vilka får ett överordnat gemensamt beslutsfattande. När en aktör i en värdekedja åstadkommer samordning av olika aktiviteter med en annan aktör i samma kedja, sker *vertikal integration*. Eftersom aktiviteterna har ett gemensamt slutsyfte kan effektiviteten ökas då gemensamma strategier kan sättas upp och beslut kan fattas annorlunda redan i produktionen. I slutändan resulterar detta i minskade

kostnader i hela värdekedjan. Vanligtvis måste dock en aktör även åstadkomma en viss horisontell integration för att kunna vinna fördelarna med att integrera vertikalt.

Det finns olika organisatoriska valmöjligheter av integration som exempelvis outsourcing, strategisk allians, franchising, joint ventures och kooperativ. Kooperation är alltid partiell integration (Ibid, 1991). Det innebär att medlemmarna först och främst behåller sin självständighet, men även accepterar en viss grad av beroendeförhållande till den kooperativa organisationen. Kooperativa företag bildas till följd av att människor upplever att marknadsmekanismen inte fungerar tillfredställande.

Vid vertikal integration är det inte självklart att båda parterna finner vinning av samarbetet (Ibid, 1991). Vanligtvis är det en av aktörerna som tar initiativ till integrationen, vilken sker till följd av den osäkerhet och det beroende som den parten känner. Den andre parten, som inte driver integrationen, kan ha svårt att förhindra den utvecklingen oavsett hur den ser på den ökade samordningen. En aktör som har höga transaktionskostnader är generellt mer angelägen att integrera vertikalt, givet en bestämd marknadssituation.

Beroende på var i ledet initiativ till integration tas, vem som är beroende av vem och har kontroll över vem, är den vertikala integrationen antingen framåt -eller bakåtriktad (Ibid, 1991). När det är en aktör i ett tidigare led i värdekedjan, som integrerar vertikalt med ett senare led, sker *framåtriktad integration*. Är det i stället en aktör i ett senare led i förädlingskedjan som övertar verksamhet i ett tidigare led, sker *bakåtriktad integration*. Exempel på det ser vi när dagligvaruhandeln startar eget mejeri, vilket skedde då Coop började driva Grådö Mejeri.

Genom integration kan de båda aktörerna få tillgång till immateriella tillgångar i form av företagsspecifik kunskap och specifika sociala relationer samt materiella tillgångar som exempelvis specifika fysiska färdigheter och förutsättningar, engagerad kapacitet och utökad platstillgång (Pers. med., Ferguson, 2012). Ju mer specifik tillgången är, desto högre är det potentiella värdet av den vertikala integrationen som uppstår till följd av de minskade transaktionskostnaderna. Vertikal integration leder till att frekvensen av transaktioner ökar, vilket gör att aktörerna får större möjligheter till att skapa erfarenhet om både produkten och den andre aktörens beteende (Nilsson, 1991). På så sätt blir parterna mer integrerade, vilket gör att risken för opportunistisk reduktion minskar.

Även om transaktionskostnaderna sänks genom vertikal integration, leder den ökade koordinationen till ytterligare kostnader för aktörerna till följd av den ökade tidsåtgången som krävs för administration, eventuella investeringar som blir nödvändiga, ökade kontrollkostnader samt det pris aktörerna får betala för minskad flexibilitet i organisationen (Ibid, 1991). Dessutom finns det risk för att parterna tappar intern motivation då de känner sig säkra på att de kommer att ha en stabil kund för en längre tid framöver, vilket gör att de inte är lika noggranna med kvaliteten (Pers. med., Ferguson, 2012). Behovet av administration följer vanligtvis produktionsvolymen. Därmed bestäms varje aktörs optimala grad av integration av förhållandet mellan transaktionskostnaderna och administrationskostnaderna.

Transaktionskostnadsteorin

Det uppstår *transaktionskostnader* vid själva utbytet som sker mellan två aktörer i en värdekedja i form av exempelvis leverans, orderhantering, administration, marknadsföring, förhandling samt för att genomföra och kontrollera transaktionen (Bogetoft & Olesen, 2004). Dessa kostnader kan minskas genom integration av någon form. Transaktionskostnader uppstår vid alla transaktioner, men är vanligtvis svåra att uppskatta. De varierar även beroende på exempelvis aktörernas kunskaper och investeringar (Nilsson, 1991). Vid

bestämmelsen av hur ett företag ska lägga upp sina interorganisatoriska relationer är transaktionskostnadsteorin en grundläggande parameter. Här ryms exempelvis beslut kring huruvida företaget ska tillverka en produkt själv eller anskaffa den från en leverantör. Enligt teorin väljer en aktör den samordningslösning som ger den lägsta möjliga kostnaden för att uppnå en bestämd samordning.

Vanligtvis resulterar ett avtal i ett kontrakt som beskriver vad som är överenskommet. I ett kontrakt ryms som regel kostnaden för själva produkten, medan transaktionskostnaden vanligtvis inte är medräknad (Ibid, 1991). Kundens värdering av produkten bör sättas i relation till den fulla kostnaden, vilket betyder att både produktions- och transaktionskostnaden ska täckas. Dessa två kostnadsposter är sammankopplade. Försöker ett företag exempelvis specialisera sin produktion, och därmed sänka sina produktionskostnader, är det vanligt att företaget i stället drabbas av högre transaktionskostnader. Det betyder att företag som vill ha lägsta möjliga transaktionskostnad, och därmed agerar på stora marknader, vanligtvis har svårt att specialisera sig. Följden av detta blir att företaget ofta även får acceptera en låg intäktsnivå. Vilken grad av integration som blir fallet bestäms därmed av hur transaktionskostnaderna förhåller sig till administrationskostnaderna. Till följd av detta finns det ingen anledning att överväga ett alternativ om integration i de fall då köpare och säljare sällan möts. Även om det mellan dessa aktörer föreligger höga transaktionskostnader, är en integration inte värt besväret då själva etablerandet av en integrerad verksamhet är riskfullt och resurskrävande i sig, och därmed även det utgör en transaktionskostnad.

Följden av ett ökat samarbete genom en vertikal integration är vanligtvis att uppdragstagaren får göra *transaktionsspecifika investeringar*. När dagligvaruhandel och mejeri inleder EMV-samarbete är det inte ovanligt att mejeriet behöver göra betydande fasta investeringar i transaktionsspecifika tillgångar för att exempelvis utöka produktionskapaciteten, till följd av den ökade efterfrågan på mejeriprodukter. I sådana fall begränsas mejeriets valmöjligheter av samarbetspartners, eftersom produktionsanläggningen har byggts upp för att passa just en bestämd aktör, vilket gör mejeriet sårbart för motpartens eventuella bedrägliga beteende. Risken för bedrägligt beteende minskar dock vid vertikal integration, till skillnad från om aktörerna är helt fristående från varandra. Skulle mejeriet välja en annan samarbetspartner än den nuvarande, uppstår betydande transaktionskostnader. Att den ena parten sitter i denna sits, och är uppbounden till en bestämd samarbetspartner, är känt för den andra parten vilket gör att det kan utnyttjas. Investeringen blir transaktionsspecifik om den ökade resurssatsningen blir mer eller mindre överflödig om samarbetet skulle avslutas.

Det är komplext att förutse alla möjliga utfall som kan leda till transaktionskostnader (Pfeffer & Salancik, 2003). Utfallen som ligger till grund för uppkomsten av transaktionskostnader benämns mänskliga faktorer och miljöfaktorer. Alla aktörer är först och främst intresserade av att fatta beslut efter vad som är bäst för dem, vilket gör att aktörer kan uppträda opportunistiskt. Besluten är begränsat rationella till följd av att människan är begränsad i sin förmåga att förstå sin komplexa omvärld, vilket leder till kostnader för den ofullständiga informationen (Nilsson, 1991). När en människa uppträder opportunistiskt ser denne till sitt eget bästa och kan därmed vara beredd att handla bedrägligt för att uppnå sitt syfte. Dessa egenskaper benämns mänskliga faktorer och medför kostnader till följd av de ökade resurser som krävs för att motarbeta risken för att bli bedragen. Mänskliga faktorer skiljer sig från kostnader för miljöfaktorer som i stället uppkommer till följd av omgivningsfaktorer. De bygger på att det inte går att garantera en leverans vid rätt tidpunkt p.g.a. att aktören inte kan styra vad som sker i omgivningen.

4.2 Agentteorin

Agentteorin behandlar förhållanden mellan en uppdragstagare och en uppdragsgivare - *agent* och *principal* (Bogetoft & Olesen, 2004). Det finns många situationer då en principal upprättar avtal med en agent som bygger på att denne ska utföra en uppgift. Sådana situationer uppkommer mellan aktörer i en värdekedja, men även mellan parter inom ett företag (Nilsson & Björklund, 2003). Principalen får genom dessa situationer principalkostnader i form av kontrollkostnader, då resurser används för att kontrollera agenten. Exempelvis är kontraktsskrivande en principalkostnad då kontroller görs så att agenten följer kontraktet. Även agenten får kostnader då han/hon använder resurser för att visa att han handlar i principalens intresse. Kostnaderna kallas agentkostnader och exempel på det är när agenten drar på sig försäkringskostnader för att det ska se ut som att agenten går att lita på. Andra agentkostnader uppstår när kostnaden för revisor tillkommer som följd av att ägarna inte litar på styrelsen.

Inom mejeribranschen går det att analysera två förhållanden inom agentteorin. Det ena förhållandet är mellan mjölkproducent och mejeri, medan det andra är mellan mejeri och dagligvaruhandel. I det första exemplet är mjölkproducenten agent då det är här mjölken produceras. Mejeriet är i detta fall principalen då det är mejeriet som ger ut uppdraget. I det andra exemplet är det mejeriet som är agent och dagligvaruhandeln som agerar principal, då det är dagligvaruhandeln som vill ha EMV-produkterna tillverkade av mejeriet. Dagligvaruhandeln handlar utifrån olika roller i de olika relationerna då dagligvaruhandeln i det ena fallet är principal och i det andra fallet agent. Förhållandet mellan de två parterna bygger på att information utbyts mellan dem, samt att kontrakt skrivs för att fastställa att aktiviteten utförs som överenskommet.

Adverse selection och Moral hazard

Agentteorin bidrar till att nyttomaximering uppnås samt att risken för informationsasymmetri mellan parterna minskar (Nilsson & Björklund, 2003). Informationsasymmetri uppstår när agenten och principalen inte har tillgång till samma information (Bogetoft & Olesen, 2004). Dessutom uppträder problem då principalen och agenten inte vet vilka som är respektives verkliga mål och intressen.

När principalen inte vet vad agentens verkliga intressen är uppstår *adverse selection* (Parlour & Rajan, 2010). Adverse selection är när agenten har information angående egna färdigheter och kostnadsstruktur som principalen inte vet om (Bogetoft & Olesen, 2004). När agenten har den informationen kan han dra fördel av detta i ett kontrakt och på det sättet sätta sig själv i en bättre position jämfört med principalen. Exempel på adverse selection är när kontrakt bryts genom att leverantören förser konkurrerande dagligvaruhandlare med hemlig företagsinformation. Det kan exempelvis vara falska siffror angående detaljhandelns marknadsföring eller specifika produktpriser som inte ska avslöjas (van der Krogt, 2003). Dagligvaruhandeln kan också framställa falsk fakta och genom det lura producenten att en konkurrerande producent ger ett bättre pris till dagligvaruhandeln för samma varor.

När ett kontrakt har upprättats mellan agent och principal, förväntas att båda parter ska följa avtalet. Uppträder då inte agenten med den moral som principalen förväntar sig, eller tvärt om, uppstår *moral hazard* (Pers. med., Ferguson 2012) Genom att ljuga, vilseleda eller undanhålla kritisk information för principalen skapas egen vinning för agenten. Moral hazard kan uppkomma i EMV-kedjan på olika sätt och även i andra former än när agenten inte uppträder som principalen förväntar sig. Exempel på moral hazard är när producenten använder råvaror som har lägre kvalitet än vad som är överenskommet. Det kan också vara så att producenten anger att han har en högre produktionskapacitet än vad som verkligen är fallet

eller att dagligvaruhandeln försäkrar att sälja stora volymer som sedan inte blir utfallet. På så sätt kan den opålitliga parten få fördelar av samarbetet genom minskade kostnader och ökade vinsteffekter. Sett ur ett längre perspektiv visas beteendet vara negativt för båda parter då kostnaden stiger till följd av att ökade resurser får läggas ned för att kontrollera varandra och på så sätt motverka risken för opportunistiskt beteende.

Kontraksteorin

Genom att ägna resurser till kontraktsskrivning kan riskerna för transaktionen minska och därmed storleken på agentkostnaden (Nilsson, 1991). Till följd av att ytterligare resurser satsas av respektive aktör ökar deras transaktionskostnader. Samtidigt som transaktionskostnaden ökar blir risknivån för respektive part lägre vid upprättandet av kontrakt. Därmed är risknivån och storleken på transaktionskostnaderna starkt kopplade till varandra. Kontrakt kan upprättas för att säkerställa att det som avtalats verkligen genomförs samt att produkten motsvarar den avtalade kvalitén.

Genom att upprätta kontrakt kan risken för adverse selection minska (Bogetoft & Olesen, 2004). Det kan urskiljas fyra tillvägagångssätt för att minska risken för detta problem. Ett av tillvägagångssätten är att principalen samlar in information om agenten före att kontraktet är påskrivet, vilket gör att agentens informationsfördel minskar. Det andra tillvägagångssättet är att agenten visar sina verkliga avsikter innan kontraktet signeras så att principalen på så sätt kan avgöra huruvida de passar bra som samarbetspartners. Det tredje sättet är att principalen ransonerar sina kontrakt och endast lockar till sig de agenter som är "bra" för principalen. Det fjärde sättet är att principalen erbjuder agenten ett antal olika kontrakt. Genom att agenten väljer ett visst kontrakt kan principalen i nästa steg avslöja vilka agentens riktiga intressen är.

Vid utformandet av kontrakt kan de båda aktörerna utgå från en målhierarki där målsättningen är att uppnå integrerad vinst (Ibid, 2004). Då definieras ett antal mål, vilka kontraktet ska uppfylla. Varje kontrakt måste sikta på två övergripande syften, nämligen god koordination och motivation. För god koordination bör kontraktet koordinera produktionen för att säkerställa att rätt produkter är producerade i rätt kvantitet och av rätt innehåll, vid rätt tidpunkt och plats. Kontraktet måste också ge motivation för båda parter så att de får egna intressen av att göra rätt koordinationsbeslut, som i sin tur maximerar den integrerade vinsten. Ett effektivt kontrakt bidrar till att optimera koordination och motivation, för både agenten och principalen, till lägsta möjliga kostnad. Därmed utgör syftet att uppnå låg transaktionskostnad den sista övergripande anledningen till att skriva kontrakt. Kontrakt som binder upp parterna över en längre period, långtidskontrakt, är en typ av vertikal integration, vilka ger minskad risk för opportunistism och lägre kostnader för administration.

4.3 Hypoteser

De teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten visar att de olika aktörerna i förädlingskedjan har olika transaktionskostnader till följd av att det föreligger olika grader av vertikal integration. Därmed är även risken för problem olika beroende på vilken aktör det gäller och beroende på hur kontrakten är utformade. Nedan följer hypoteser som ligger till grund för upplägget av analysen, i vilken hypoteserna diskuteras.

Hypotes 1: *Det är främst dagligvaruhandeln som tjänar på den vertikala integrationen mellan mejeri och dagligvaruhandel. Detta sker trots att integrationen skulle kunna ge lägre transaktionskostnader för båda parter.*

Hypotes 2: *EMV-samarbetet leder till att mejeri och dagligvaruhandel blir ömsesidigt beroende av varandra eftersom de bygger upp transaktionsspecifika (relationsspecifika) tillgångar. Det gör att mejerierna blir starkt beroende av samarbetet med dagligvaruhandeln.*

Hypotes 3: *Mindre mejerier får fördelar av ett EMV-samarbete genom att dagligvaruhandelns eget varumärke gör att mejeriet får sälja större produktvolym, vilket mejerierna har svårt att lyckas med på egen hand.*

Hypotes 4: *Genom att Coop övertar Grådö Mejeri kapar Coop en mellanhand och får därmed lägre transaktionskostnader, vilket både konsument och producent tjänar på.*

Hypotes 5: *Genom Coops investering i Grådö Mejeri har det genomförts omfattande transaktionsspecifika investeringar, vilket gör att mejeriet har en begränsad förmåga att anpassa sig till nya marknadsförhållanden.*

Hypotes 6: *Kontrakten mellan mjölkproducenten och mejeriet är standardkontrakt, d.v.s. det skulle bli oöverstigliga agentkostnader för mjölkproducenten att ändra villkoren (och byta mejeri).*

5 Analys

Nedan följer en analys av de hypoteser som presenterades i kapitel 3. Hypoteserna är satta med utgångspunkt från hur teorierna kan kopplas till studiens problem och syfte. Eftersom mjölkproducentens påverkan av EMV-utvecklingen till stor del är en följd av hur interaktionen är mellan mejeriföretagen och dagligvaruhandeln, kretsar huvuddelen av hypoteserna kring denna relation.

5.1 Vertikal integration

Hypotes 1: *Det är främst dagligvaruhandeln som tjänar på den vertikala integrationen mellan mejeri och dagligvaruhandel. Detta sker trots att integrationen skulle kunna ge lägre transaktionskostnader för båda parter.*

Genom framåtriktad vertikal integration har ytterligare samordning skett mellan mejeri och dagligvaruhandel när EMV-produktionen av mejeriprodukter har tagit fart. Följden av den ökade integrationen bör bli minskade transaktionskostnader för bägge parter, eftersom osäkerheten har minskat. Parterna kan då göra upp gemensamma planer, vilket är viktigt vid långsiktiga och stora investeringar, och kan genom samarbete uppnå ömsesidig nytta. Nedan nämner ICA att utfallet av integrationen, och EMV-produktionen i synnerhet, är god även för primärproducenten:

– *”ICA vill erbjuda en mjölk som är billigare för kunden men som är lika lönsam för bonden som mejeriets eget mjölksortiment. Vår bedömning är att vår mjölk ger bonden lika mycket” Anders Svensson, VD för ICA Sverige AB (www, ICA, 2013)*

– *”Thomas Andersson räknar med att kommande år öka andelen EMV, men att man måste behålla en stor andel egna varumärken för att nå bra lönsamhet” VD Falköpings Mejeri (www, ATL, 2013)*

Trots att EMV-samarbetet borde vara positivt för båda parter är produktionen av EMV mindre lönsam än övrig produktion för de flesta mejerierna. Omsättningen i livsmedelsindustrin har nämligen minskat, till följd av den ökande andelen EMV. Eftersom produktionsvolymerna har legat på en oförändrad nivå, har mejerierna producerat samma volym som tidigare, fast till en lägre lönsamhet. Samtidigt som dagligvaruhandeln påstår att samarbetet är bra för alla inblandade parter, påstår andra mejerier det motsatta. Mejerier som Gefleortens Mejeri och Skånemejerier bekräftar att EMV-sortimentet inte är lika lönsam för varken mjölkproducenten eller mejeriet, som mejeriets egna mjölksortiment. Bland dessa mejerier ses i stället EMV-utvecklingen som ett hot för mjölkbranschen. Gefleorten och Skånemejerier ser som följer på EMV-utvecklingen:

– *”Helt klart är att EMV försämrar lönsamheten för mejerierna, vilket innebär att pengarna flyttas från bönderna till handeln, säger Per Blomquist, VD för Gefleortens Mejeri”(www, Lantbruk, 2013)*

– *”En märkesvara är mycket bättre för bonden eftersom det inte blir många ören över när mjölken säljs som EMV, säger Skånemejeriers f.d. ordförande Anders Olsson” (www, Expressen, 2013)*

Det är inte självklart att båda parter vinner på vertikal integration. Motparten, som inte driver integrationen, kan ha svårt att förhindra den ökade integrationen som EMV-produktion ger, oavsett hur parten ser på den ökade samordningen. Det är även få livsmedelsproducenter som har råd till att tacka nej till ett erbjudande om produktion av EMV. Produktionen ger dem nämligen möjlighet att sälja så pass stora volymer som de hade haft svårt att lyckas med på egen hand.

Även Arla har sett negativt på EMV-utvecklingen, men försöker dra fördelar av situationen genom att växa tillsammans med dagligvarukedjorna och förstärka sitt kunderbjudande på

EMV-marknaden. Arla hävdar att det till och med kan vara lönsamt för företaget att leverera EMV till ICA. Vidare säger Arla Sveriges VD Christer Åberg att:

“... om nu kunderna vill ha EMV-mjölk så är det viktigt att Arla är med och erbjuder konkurrenskraftiga lösningar, allt för att gynna våra ägare mjölkbönderna” (www, Arla, 2013)

Arla fortsätter att kommentera EMV-samarbetet som följer:

“Den kan ge en tillväxt på mjölksidan som vi inte kan få med vårt eget varumärke. I dag är marknaden väldigt uppdelad geografiskt och nu får vi en möjlighet att sälja Arlamjölk i hela landet” (www, Dagens Nyheter, 2013).

Generellt är det den aktör som har mest att vinna på en högre grad av integration som föreslår det, vilket sker till följd av den osäkerhet och beroende som den parten känner. Den ökade integrationen mellan mejeri och dagligvaruhandel sker vanligtvis på dagligvaruhandelns betingelse, både i syfte att få en helt annan möjlighet att förhandla med leverantörer om priser, men även för att förstärka sitt kunderbudande på EMV-marknaden. I nästa steg kan sedan dagligvaruhandeln erbjuda konsumenten billigare mejeriprodukter, till följd av de minskade transaktionskostnaderna. Mejeriföretagen har i allmänhet svårt att styra dagligvaruhandeln. Även för den stora aktören Arla är det svårt att styra dagligvaruhandeln eftersom företagets höga marknadsandel på mejerimarknaden gör att Konkurrensverket har extra koll på det.

När långsiktiga relationer är syftet med samarbetet, uppnås minskad osäkerhet och lägre kostnader eftersom aktörerna vet utfallet av transaktionen i högre omfattning. Både Arla och ICA ser långsiktigt på sitt samarbete, vilket ökar förutsättningarna för en lyckad integration. Arla Sveriges VD Christer Åberg har följande kommenterar på företagets ökade samarbete med ICA:

“... Vi ser långsiktigt på samarbetet då de har kapacitet, råvara och kunskap som krävs för att detta ska bli framgångsrikt för samtliga parter” (www, Arla, 2013)

Även ICA:s VD Anders Svensson är positiv:

“Vi är väldigt glada att vi tillsammans med Arla hittat ett långsiktigt samarbete som är bra för alla inblandade parter” (www, ICA, 2013)

Ytterligare en anledning till att Arla ser positivt på den ökade integrationen med dagligvaruhandeln är att båda parter transaktionskostnader kan anses minska till följd av det ökade samarbetet. Vertikal integration leder till att frekvensen av transaktioner ökar, vilket gör att aktörerna i värdekedjan får större erfarenhet om både produkten och den andre aktörens beteende. När Arla och dagligvaruhandeln blir mer integrerade minskar risken för opportunistiskt beteende. I nästa steg reduceras även de båda parternas kostnader som annars läggs ner för att upptäcka den typen av bedrägligt beteende. Ju längre samarbetet mellan mejeri och dagligvaruhandel pågår, desto mer erfarenhet och kunskap skapas kring både transaktionen och motpartens beteende, vilket leder till minskad osäkerhet och i nästa steg lägre transaktionskostnader.

Det kan urskiljas olika stora minskningar av transaktionskostnader beroende på graden av vertikal integration, dvs. beroende på omfattningen av EMV-samarbetet. Utgör EMV en stor andel av ett mejeriets omsättning, bör transaktionskostnaderna minska till följd av att de får färre distributionskanaler. Sett ur en annan synvinkel kan transaktionskostnaderna anses öka

med det större risktagandet som tas då båda parter får färre kunder men som de har ett nära samarbete med, vilket innebär att fler kontrollåtgärder bör utföras för att minska risken för opportunistisk beteende. För dagligvaruhandelns del leder EMV-samarbetet främst till lägre transaktionskostnader till följd av de inte behöver lägga ner lika stora resurser på att söka mejerier.

Hypotes 2: *EMV-samarbetet leder till att mejeri och dagligvaruhandel blir ömsesidigt beroende av varandra eftersom de bygger upp transaktionsspecifika (relationsspecifika) tillgångar. Det gör att mejerierna blir starkt beroende av samarbetet med dagligvaruhandeln.*

Vid EMV-samarbeten är det inte ovanligt att mejeri och dagligvaruhandel bygger upp relationsspecifika tillgångar, vilket leder till ett samarbete som är svårutbytbar, för båda parter. När mejeriet, till följd av uppdraget om EMV-produktion, gör transaktionsspecifika investeringar skapas ett beroende hos mejeriet att samarbetet ska fortlöpa. Även dagligvaruhandeln hamnar i en beroendesituation, av att fortsätta det samarbete som har påbörjats, eftersom de har gjort relationsspecifika investeringar och är beroende av att upprätthålla den utvecklade produktens image.

För mejerier som ingår ett EMV-samarbete med en dagligvaruhandel, kan det tillkomma transaktionsspecifika investeringar till följd att produktionen måste ställas om och utökas. Dessa kostnader uppkommer vid exempelvis behov av utökade utrymmen samt maskiner som kräver ökad kapacitet. Som mejeri gäller det att investera till den gräns då det fortfarande är lönsamt att ingå ett EMV-samarbete. EMV-samarbeten kring just mejeriprodukter leder sällan till att mer omfattande transaktionsspecifika investeringar krävs. Därmed är mejerierna i hög grad utbytbara och det är relativt enkelt för dagligvaruhandeln att hitta alternativa affärspartners. För ett mindre mejeri som exempelvis Falköpings Mejeri, kan det dock krävas omfattande investeringar för att kunna genomföra ett EMV-samarbete. Dessutom krävs det att de mindre mejerierna genomför vissa investeringar i anläggningarna för att effektivisera den egna produktionen och hänga med i EMV-utvecklingens frammarsch.

– “Är man inte effektiv är man inte med. Prispressen ökar och förhandlingarna blir allt tuffare. Handeln kör stenhårt med sina egna märkesvaror”, säger Ulf Claesson styrelseordförande, Falköpings Mejeri (www, Lantbruk, 2013)

Falköpings Mejeri blir på det sättet mer utsatt om ett EMV-samarbete plötsligt skulle upphöra till följd av att exempelvis marknadsförutsättningarna för EMV ändras eller att dagligvaruhandeln vänder sig till ett annat mejeri. Investeringarna är redan gjorda och maskinerna måste utnyttjas. För det mindre mejeriet blir det svårt att fylla upp den utökade produktionsvolymen med sitt eget varumärke då efterfrågan från konsumenten inte är så pass stor. För Arla, som redan har full kapacitet att tillverka stora produktionsvolymen av EMV åt dagligvaruhandeln, behövs inte lika stora investeringar eftersom det redan har en stor anläggning till att tillverka större volymer. Därför påverkas inte Arla, investeringsmässigt, i samma utsträckning av ett avslutat EMV-samarbete.

Ett resonemang som kan tilläggas är dock att dagligvaruhandlarna sällan kräver att ett mindre mejeri ska göra omfattande transaktionsspecifika investeringar, till följd av att de inte har ekonomiska förutsättningar till det. I stället vänder sig dagligvaruhandeln till flera olika mejeriföretag så att den efterfrågade produktionsvolymen täcks. Därmed hamnar inte mejeriet i en lika förödande beroendesituation till dagligvaruhandeln som skulle kunna vara fallet vid ett eventuellt avslut på EMV-samarbetet. ICA och Axfood torde vara i en situation där de är

mer eller mindre bundna till att Arla ska vara en av deras EMV-samarbetspartners, eftersom Arla är det enda mejeriet som kan leverera tillräckligt stora volymer.

För att minska mejeriets transaktionsspecifika investeringar gäller det att ändra produktion så lite som möjligt. Exempelvis är mjölken som produceras till ICA:s EMV exakt likadan som den Arla har i sina förpackningar. Att endast byta ut förpackningarna på varorna som går till EMV är ett bra sätt att slippa lägga om produktionen för mejeriet. Även ICA drar fördelar genom att använda billigare förpackningar. För med billigare förpackningar, kan ICA ta ut ett lägre butikspris för sin mjölk jämfört med vad Arla kan.

Hypotes 3: *Mindre mejerier får fördelar av ett EMV-samarbete genom att dagligvaruhandelns eget varumärke gör att mejeriet får sälja större produktvolymer, vilket mejerierna har svårt att lyckas med på egen hand.*

Mindre mejerier, som Falköpings Mejeri och Gefleortens Mejeri, drar fördel av att tillverka EMV-mejeriprodukter till Axfood, Coop och ICA. Genom att producera större volymer mejeriprodukter tar mejerierna ytterligare marknadsandelar, vilket hade varit svårt att lyckas med om de stod utanför EMV-samarbetet. För mejeriet ledet den ökade produktionen till en högre omsättning. Förhoppningsvis resulterar mejeriets ökade omsättning i ett högre resultat, även om personalkostnader och andra kostnader ökar med den ökade volymen av produktion.

”Vi förvärvade Bollnäsfil av Arla Foods i maj och samtidigt startade vi produktion av EMV-fruktyoghurt, vilket innebar att vår produktion av syrade produkter mer än fördubblades. Detta medförde ökade driftstider, med ökade personalresurser och ökat underhåll”, Per Blomquist, ordförande i Gefleortens Mejeri (www, Gefleortens Mejeri, 2013)

Samtidigt ökar konkurrensen mellan mejerierna när ett större utbud av EMV-mejeriprodukter tillkommer på marknaden. Gefleortens Mejeri, som exempelvis tillverkar lätt-yoghurt till ICA, har via EMV-samarbetet hittat en ny marknad som hjälper det att öka försäljningen. Det ska dock tilläggas att den ökade konkurrensen från dagligvarukedjornas EMV-produkter även innebär en minskad försäljning av dryckesmjölk och gräddprodukter för Gefleortens Mejeri. När EMV ökar i mejerihyllorna konkurrerar mejeriets eget varumärke med EMV-produkterna. Därmed resulterar EMV-utvecklingen även i att mejeriet måste utöka marknadsföringen ytterligare, för att lyckas sälja sina egna märkesvaror. Det kan dock inte ses som en självklarhet att mejeriet alltid kan leverera de ökade volymerna EMV, som dagligvaruhandeln efterfrågar, och samtidigt underhålla sitt eget varumärke i samma omfattning.

– “EMV kommer att öka vare sig vi vill det eller inte. Men det gör bara marknadsföringen av det egna varumärket desto viktigare”, säger VD Thomas Andersson, Falköpings Mejeri (www, Lantbruk, 2013)

Sett ur mjölkleverantörens perspektiv, på kort sikt, påverkar EMV-samarbetet avräkningspriset positivt tack vare omsättningsökningen. Visar mejeriet ett högre resultat kan de i sin tur betala mjölkleverantören ett högre avräkningspris på mjölken. På lång sikt är det inte lika säkert att det blir en positiv prisökning för mjölkleverantören, eftersom de stora dagligvaruhandlarna kan få så pass betydande stordriftsfördelar (maktposition) att avräkningspriserna pressas nedåt.

Ett mejeri som Norrmejerier, som har valt att stå utanför EMV-samarbete, drar inte samma fördel av EMV-utvecklingen. Tvärtom tappar Norrmejerier marknadsandelar till EMV genom att endast satsa på sin egen produktion och sitt eget varumärke. Ett mejeri som inte ingår ett

EMV-samarbete, blir därmed mer utsatt för den högre EMV-konkurrensen. Mjölkleverantören, till ett mejeri som Norrmejerier, kan förlora på mejeriets utanförskap i längden eftersom en minskad omsättning påverkar avräkningspriset negativt.

För de mindre mejerierna kan EMV-utvecklingen innebära slutet för företagets fortlevnad eftersom de hamnar i en situation där de inte riktigt har något val. Dessa mejerier kan varken ingå ett EMV-samarbete, då de inte har tillräcklig produktionskapacitet, eller konkurrera med dagligvaruhandelns EMV. Risken är därmed att dessa mejerier slås ut till följd av att egna märkesvaror tar större marknadsandelar. De mindre mejerierna har en betydligt svagare kapitalbas, vilket gör att de har svårt att tackla prispressen som de kapitalstarka dagligvaruhandlarna kan sätta. Enligt Ingemar Kroon på Axfood är detta dock ingen risk:

“Snarare är det så att våra egna varumärken produceras av företag som är betydligt mindre än marknadsledaren. Jag vill inte påstå att vi är några missionärer som producerar EMV för att rädda små aktörer, men de stora varumärkesägarna är sällan intresserade av att tillverka EMV-produkter” (www, Svenska livsmedel, 2013)

Axfood samarbetar inte enbart med de minsta mejerierna i Sverige, eftersom mejerierna inte skulle ha produktionskapacitet nog för att tillveka de större volymerna som Axfood efterfrågar. Därmed har Axfood avtalat om EMV-produktion med både Arla, Skånemejerier och Falköpingsmejeri. Valet, att även avtala om produktion med mindre aktörer, är i led med dagligvaruhandelns strategi att bevara konkurrensen, för att de mindre aktörerna inte ska slås ut. På så sätt låser inte dagligvaruhandeln sig fast vid en aktör, och kan därmed vända sig till ett annat mejeri om aktören och dagligvaruhandeln inte kommer överens. Bli mejeriaktörerna betydligt färre till antalet får inte dagligvaruhandlarna möjlighet att spela ut mejerierna i samma omfattning. Genom att mejerierna hamnar i ett sådant underläge och är lätt utbytbara för dagligvaruhandlarna påverkas i första hand de mindre mejerierna negativt. För dem blir det förödande om det har gjort transaktionsspecifika investeringar och sedan blir av med EMV-uppdraget. Exempel på detta hände i Danmark då det mindre mejeriet Øko Mælk inte längre var del av EMV-samarbetet med Dansk Supermarked, till fördel för MD Foods som tog över kontraktet (Pers. med., Nilsson 2013). Utfallet för Øko Mælk blev att mejeriet slogs omkull redan efter ett par veckor efter att samarbetet avslutats.

Hypotes 4: *Genom att Coop övertar Grådö Mejeri kapar Coop en mellanhand och får därmed lägre transaktionskostnader, vilket både konsument och producent tjänar på.*

När Coop köpte Grådö Mejeri kapades produktionsledet mellan mjölkleverantör och dagligvaruhandel. Genom att produktionsled kapas försvinner vissa transaktionskostnader. Däremot uppstår nya kostnader både i form av ökade administrationskostnader och genom de ökade kostnader som uppkommer till följd av själva driften av mejeriet. Dessa kostnader är dock inte så stora att lönsamheten minskar för EMV-mejeriprodukterna.

“Vi tjänar mer på våra egna märken”, Magnus Johansson, VD Coop Inköp och Kategori AB (Rosenberg, s 11. 2013)

Coop kommer att satsa på att öka sitt EMV-sortiment just för att det är mer lönsamt och för att det efterfrågas. Med eget mejeri kan Coop säkerställa kvalitén på mejeriprodukterna då det själva kontrollerar tillverkningen i mejeriet.

“Vi vill öka vår andel egna varumärken och mejeriprodukter är en viktig kategori för både oss och våra kunder. Vi ser en stor potential i att äga och driva ett eget mejeri. Ett annat syfte var att långsiktigt säkra produktionen av lokalproducerad mjölk från Dalarna med omnejd, vilket man gör med varumärket Grådö”, Magnus Johansson, VD Coop Inköp och Kategori AB.

Genom EMV-mejeriprodukter är tanken att Coop ska positionera sig på marknaden och säkerställa utbudet av lokalproducerad mjölk. Coop vill lyckas hålla nere konsumentpriserna så att de är lägre än konkurrenternas, samtidigt som Coop ska ge bonden högre ersättning för mjölkråvaran. Ett högre avräkningspris har Coop bevisligen lyckats med hittills, då Grådö-leverantören får ca 16-17 öre mer för sin mjölk jämfört med en Arla-leverantör.

”Vi kommer att ge regionens mjölkbönder ett långsiktigt och ekonomiskt attraktivt erbjudande om de blir leverantörer till Grådö. Samtidigt som vi ska erbjuda konsumenterna bra lokalproducerade produkter till konkurrenskraftiga priser”, Magnus Johansson, VD Coop Inköp och Kategori AB (www, Coop, 2013).

Coop har lyckats med sin vision att ha konkurrenskraftiga priser då Coops mjölk i butik är 50 öre billigare än Arlas. De bakomliggande faktorerna till det lägre konsumentpriset är att mjölkförpackningarna är av billigare sort, men också att Coop bara producerar mot order, vilket gör att produktionsbortfall minskar samt att det håller mängden kasserad mjölk nere. Coop tillverkar endast det som beställs och har så långa produktionsserier som möjligt av sitt bassortiment, för att hålla effektivitet och omställningskostnaderna nere. Resterande produkter utöver bassortimentet lejs ut till bl.a. Falköpings Mejeri.

– “Det är inte tänkt att vi ska tillverka alla mejeriprodukter med Coops varumärke här, det driver varken effektivitet eller kvalitet. Vi ska konkurrera med Coops övriga mejerileverantörer”, säger Staffan Eklöv VD Grådö Mejeri (www, Livsmedel i fokus, 2013).

Att ha ett bassortiment kan vara en framgångsrik strategi för Grådö, då effektiviteten ökar, eftersom ett bredare sortiment skulle vara ekonomiskt oförsvarbart med alla de transaktionskostnader som uppstår.

– ”Eftersom vi producerar till våra egna butikshyllor behövs ingen sälj- och marknadsorganisation. Samtidigt håller vi ett smalt sortiment på Grådö. Med ett fullsortiment skulle vi aldrig kunna räkna hem affären”, säger Magnus Johansson, VD Coop Inköp och Kategori AB (www, Lantbruk, 2013).

Coop trycker också på att den egna mjölken inte ska vara en ersättning för annan mjölk utan endast ett komplement för att hålla fortsatt god konkurrens.

– “Det är inte lätt att vara konsumföreståndare alla gånger. Konsums grundidé är att skapa konkurrens. Det gör man genom att ta in den egna mjölken i butikerna, och sälja den till ett något lägre pris. Inte som ersättning för annan mjölk, utan som ett komplement”, säger Staffan Eklöv VD Grådö Mejeri (www, Mål och Medel, 2013).

Trots att Coop påstår att den egna mjölken endast är ett komplement till andra varumärken har ett tjugotal av Coop-butikernas varusortiment enbart EMV-mjölk. I dessa Coop-butiker kan kunden därmed inte välja mjölk från ett mejeri i trakten.

Ur mjölkproducentens perspektiv är ett kontrakt med Grådö Mejeri ekonomiskt positivt eftersom avräkningspriset är högre än Arlas. Coops kontrakt med mjölkproducenten är femåriga, vilket inte är en speciellt lång tid. Mjölkproducenter har fördel av att skriva långsiktiga kontrakt då de på så sätt säkrar sin egen produktion. Efter fem år kan alltså mejeriet avsluta samarbetet med leverantören eller ändra prisförutsättningarna. Samtidigt kan inte Coop sänka avräkningspriset hur mycket som helst, eftersom det behöver ha ett avräkningspris som är i nivå med de andra mejerierna för att locka leverantörer.

Hypotes 5: *Genom Coops investering i Grådö Mejeri har det genomförts omfattande transaktionsspecifika investeringar, vilket gör att mejeriet har en begränsad förmåga att anpassa sig till nya marknadsförhållanden.*

Genom att Coop köpte Grådö Mejeri tog man rollen som mejeri och slipper därmed ett leverantörssamarbete med mejeriet. I stället blir mjölkproducenten den nya leverantören. EMV-samarbetet ser därmed annorlunda ut för Coop jämfört med en dagligvaruhandel, som vid EMV-samarbeten köper in mejeriprodukter från en eller flera mejeriaktörer. Att köpa ett mejeri är en transaktionsspecifik investering som kan bli en stor ekonomisk post jämfört med om Coop i stället skulle ha fortsatt att köpa in mejeriprodukter från ett mejeri. Till följd av den nya produktionen kommer även Coops transaktionskostnader mot mjölkproducenterna att öka i form av transportkostnader. Dessutom tillkommer ökade administrationskostnader till följd av den bakåtriktade vertikala integrationen. Coops transportkostnader för mejerivarorna till dagligvaruhandel är ytterligare en kostandspost som tillkommer till följd av den ökade produktionen.

Coops stora investeringar skulle kunna äventyra mejeriets ekonomiska situation om EMV-försäljningen i butik minskar, p.g.a. ändrade marknadsförhållanden. Därför är Coop känsliga för förändringar eftersom det blir svårt att rädda produktion då mejeriet inte har någon aktör att sälja mjölken till. Grådö Mejeri måste då fortsätta att producera även om efterfrågan från konsumenten minskar, eftersom mejeriet är bundna till att ta emot mjölk genom det skrivna kontraktet. Den chansningen verkar Coop vara beredda på att göra, då det först och främst vill säkerställa produktionen och kvalitén på mejeriprodukten som når butik.

– *“Vi köpte Grådö för våra kunders och medlemmars skull, de som äger Coop. Syftet är att kunna hålla ett lägre pris på mejeriprodukterna men också att säkerställa kvaliteten”, säger Thomas Areskoug, chef för Coops egna varumärken (www, Coop, 2013).*

– *“Vi har haft problem med att hitta leverantörer till våra egna varumärken inom mejerisegment...”, säger Kristofer Myrevik, KF och Coops informationschef (Simonsson, 2013, s.18).*

Coop menar att köpet av Grådö gjordes för medlemmarnas skull och för att det var svårt att hitta lämpliga leverantörer. Dessutom var köpet av mejeriet en väsentlig del i Coops strategi. Det som talar för att det är positivt för mjölkproducenten att leverera till Grådö, är att mejeriet ägs av en stor aktör som Coop. Om Grådö Mejeri skulle behöva mer kapital för att bedriva verksamheten finns det möjlighet för Coop att bidra med kapital, förutsatt att dagligvaruhandeln har god ekonomi. Samtidigt är det dock enkelt för Coop att avyttra mejeriet om resultatet inte är tillfredsställande, vilket utgör en osäkerhet för mjölkleverantörerna.

När försäljningen av Grådö Mejeri skulle ske var fler intressenter än Coop lockade, då även Falköpings Mejeri och Gefleortes Mejeri deltog i budgivningen. Ingen av dessa mejerier hade någon egentlig chans, då Coop hade en planerad strategi som byggde på att gå in i mjölkbranschen.

– *“Att detaljhandeln gick in i mejeriverksamhet var överraskande och som vi tycker icke önskvärt!”, Thomas Lundgren VD Gefleortens Mejeri, (www, Gefleortens Mejeri, 2013).*

Gefleortens Mejeri ansåg att en dagligvarukedjas köp av Grådö Mejeri kunde bli till nackdel för det i framtiden. Därför hade Gefleortens Mejeri intresse av att köpa Grådö Mejeri tillsammans med Falköpings mejeri. Genom ett köp av Grådö Mejeri skulle Gefleortens Mejeri säkerställa produktionsvolymen, avlasta mejeriet i Gävle och själva producera EMV till en dagligvarukedja. Köpet hade gjort att Gefleortens transaktionsspecifika investeringar

skulle bli mindre jämfört med de kostnader som skulle uppstå genom att i stället bygga ut det egna mejeriet för att få ökad produktionskapacitet.

5.2 Agentteorin

Hypotes 6: *Kontrakten mellan mjölkproducenten och mejeriet är standardkontrakt, d.v.s. det skulle bli oöverstigliga agentkostnader för mjölkproducenten att ändra villkoren (och byta mejeri).*

En mjölkproducent har gjort stora transaktionsspecifika investeringar, i form av byggnader, inredning och djur, som låser honom/henne fast till ett bestämt mejeri, oavsett vad mejeriet betalar för avräkningspris på mjölken. Det skulle ge mjölkproducenten väldigta transaktionskostnader om han/hon skulle göra något annat än att fortsätta med mjölkproduktionen, vilket gör att aktören är knuten till sin nuvarande verksamhet. Eftersom det på den svenska mejerimarknaden endast finns ett fåtal aktörer, blir mjölkproducenten i många fall låst till ett specifikt mejeri, och har inte så stora valmöjligheter. Mjölkproducenten har därmed gjort högre transaktionsspecifika investeringar än vad andra aktörer inom animalieproduktionen har gjort, eftersom de i viss bemärkelse är mer bundna till sin produktion.

Tack vare att de flesta mejerier är kooperativ, och därmed har mottagningsplikt, utgör det en säkerhet i sig för mjölkproducenten, som därmed med fördel kan välja det mejeri som har högst avräkningspris på mjölken. Mjölkproducenten bör dock även beakta vad han/hon tror om mejeriets avräkningspris och förutsättningar på lång sikt. Ett kooperativt mjölkföretag som Arla, vilka även har stora ekonomiska resurser, har inga möjligheter att avstå från att ytterligare en leverantör ska bli medlem och därmed leverera mjölk till företaget. Det finns dock kooperativa mejeriföretag som har mottagningsplikt, men som ändå kan ha argument nog för att kunna säga nej till en mjölkleverantör. Deras motiv kan då vara att det, för deras del, inte är ekonomiskt försvarbart att tacka ja till en leverantör som har sin produktion på så pass långt geografisk avstånd från mejeriföretaget. Därmed har en mjölkproducent, som inte är leverantör till Arla, alltid en möjlighet till att i alla fall bli det. Är han eller hon redan det, och inte har sin produktion inom tillräckligt räckhåll från ett annat mejeri, är mjölkleverantören fastlåst till Arla. Dessa mjölkproducenter har i än högre grad gjort transaktionsspecifika investeringar och har därmed begränsade valmöjligheter till annan typ av produktion. Mjölkleverantören skulle därmed bli tvungen att flytta sin gård eller köpa en ny för att byta till en annan samarbetspartner (mejeri), som betalar mer för mjölken. Kostnaderna för den transaktionen skulle bli oöverstigliga för mjölkproducenten, vilket leder till att han/hon inte har någon valmöjlighet till att byta mejeri om denne inte är nöjd med avräkningspriset.

Även om avräkningspriset inte är tillfredsställande, kan inte mjölkproducenten tillfälligt stanna upp sin produktion eftersom det är djur det handlar om och inte maskiner, som därmed måste få foder och mjölkas varje dag. Denna ojämna beroendesituation, där mejeriet har övertaget, leder till att mjölkleverantören har svårt att få igenom sin egen vilja och på så sätt bestämma sina egna villkor. Likadant är kontrakten som skrivs mellan de båda parterna standardkontrakt, vilket gör att de inte anpassas olika för varje mjölkproducent och är i stort sett omöjliga att förhandla om. Eftersom avräkningspriset till mjölkproducenten i hög omfattning påverkas av prisutvecklingen på världsmarknaden, kan inte mejerierna ändra avräkningspriserna som de vill, även om mejerierna vet att mjölkproducenten har fått ökade

kostnader. Inom EMV-samarbetet finns det hos dagligvaruhandeln en motvilja till anpassning, då de vill försöka pressa konsumentpriset ytterligare:

– *”För Icas egen mjölk handlar det om tiotals ören per liter i lägre pris jämfört med mejeriernas mjölk. Men butikerna sätter själva priserna”, säger Anders Svensson VD ICA Sverige (www, Dagens Nyheter, 2013).*

Dagligvaruhandeln vill därmed än mindre acceptera den prishöjning som borde ske på mejerivarorna mot konsument. Till följd av att mjölkproducenten har fått ökade råvarukostnader, genom både högre foderpriser och dieselpriiser, borde konsumentpriset följa samma utveckling. I stället sänks konsumentpriset på dagligvaruhandelns EMV-mejeriprodukter till en ännu lägre nivå än mejeriernas märkesvaror. Denna motvilja till anpassning hos dagligvaruhandeln kan anses vara opportunistisk, eftersom de endast ser till sitt eget bästa. Enligt dagligvaruhandeln är ett lägre konsumentpris delvis en följd av att konsumenten inte är beredd att betala mer för mejerivarorna.

5.3 Sammanfattande analys

Den ökade integrationen, som är fallet vid EMV-samarbeten, mellan mejeri och dagligvaruhandel sker vanligtvis på dagligvaruhandelns betingelse. Genom EMV-samarbeten kan dagligvaruhandeln förhandla om priser med sina leverantörer och erbjuda konsumenten billigare mejeriprodukter, till följd av minskade transaktionskostnader. Generellt bör en ökad integration leda till minskade transaktionskostnader för bägge parter, eftersom parterna kan göra upp gemensamma planer. Det är dock inte självklart att båda parter vinner på vertikal integration. För de flesta mejerierna är EMV-produktionen mindre lönsam än övrig produktion och ses som ett hot för hela mjölkbranschen. Dagligvaruhandeln har nämligen bäst förutsättningar att få samarbetet dit man vill.

Generellt är det få mejeriaktörer som har råd att tacka nej till ett erbjudande om EMV-produktion, då det ger dem möjlighet att sälja så pass stora volymer som de hade haft svårt att lyckas med på egen hand. Går nu utvecklingen mot en allt högre andel EMV i livsmedelsbutikerna, och det är sådana produkter som efterfrågas av konsumenten, har inte mejerierna något egentligt val; för tackar mejeriet nej till EMV-produktionen tar något annat mejeri erbjudandet. Därmed försöker de flesta mejerierna att växa tillsammans med dagligvaruhandeln.

När EMV-produkter tar större plats på mejerihyllorna ökar konkurrensen för mejeriets eget varumärke. Risken är då att de mindre mejerierna slås ut, till följd av att egna märkesvaror tar större marknadsandel. De mindre mejerierna har en betydligt svagare kapitalbas, vilket gör att de får svårt att tackla den prispress som de så kapitalstarka dagligvaruhandlarna kan sätta. Alternativet för dessa mejerier är att ingå ett EMV-samarbete. Det är dock inte självklart att dagligvaruhandeln efterfrågar ett samarbete med ett så pass litet mejeri, då det inte har tillräcklig produktionskapacitet. De flesta mejerier har strategin att även avtala med mindre aktörer kring EMV-samarbete, för att bevara konkurrensen på marknaden. På så sätt låser inte dagligvaruhandeln sig fast vid en specifik aktör och kan därmed vända sig till ett annat mejeri om aktören och dagligvaruhandeln inte kommer överens. Blir mejeriaktörerna betydligt färre till antalet får inte dagligvaruhandlarna möjlighet att spela ut mejerierna mot varandra.

Genom att mejerierna hamnar i ett sådant underläge och är lätt utbytbara för dagligvaruhandlarna, påverkas i första hand de mindre mejerierna negativt. För dessa mejerier blir det förödande om de har gjort transaktionsspecifika investeringar och sedan blir av med EMV-uppdraget. För de mindre mejerierna krävs det vanligtvis omfattande investeringar för

att kunna genomföra ett EMV-samarbete. Avslutas samarbetet står det mindre mejeriet med en anläggning som inte längre matchar dess produktion och den efterfrågan som finns på dess varumärke. Leder EMV-samarbetet i stället till att aktörerna bygger upp relationsspecifika tillgångar, blir samarbetet mer svårutbytbart för båda parter. Generellt leder dock EMV-samarbeten kring just mejeriprodukter sällan till att mer omfattande transaktionsspecifika investeringar krävs.

6 Slutsatser och diskussion

6.1 Slutsatser

Interaktionen mellan mejeri och dagligvaruhandel är föremål för den situation som mjölkproducenten får möta. Den ökade integrationen, vid ett EMV-samarbete, är vanligtvis på dagligvaruhandelns betingelse och utgör en handling som mejerierna många gånger både har svårt att avstå från. Ur mjölkproducentens synvinkel påverkas han/hon därmed olika beroende på vilket mejeri han/hon levererar till och om mejeriet är med i ett EMV-samarbete.

Sammantaget leder utbredningen av EMV till att mejeriernas varumärken får ökad konkurrens och i värsta fall slås ut. De mindre mejerierna får genom EMV-samarbetet en ökad produktion, vilket leder till högre omsättning och eventuellt ett högre resultat. Leder EMV-samarbetet till att det mindre mejeriet måste göra transaktionsspecifika investeringar kan ett avslut av samarbetet bli förödande för företaget. De större mejerierna kan tappa marknadsandelar till fördel för dagligvaruhandeln. Ingår dessa mejerier ett EMV-samarbete kan dock den totala produktionen ligga kvar på samma nivå som innan samarbetet. De mejerier som står utanför EMV-samarbete med en dagligvaruhandel, förlorar marknadsandelar till fördel för EMV-försäljningen och kan på så sätt tvingas minska sin produktion.

På kort sikt kan det vara bra för en mjölkleverantör att mejeriet, som han/hon levererar till, börjar med EMV-produktion. Mejeriet ökar sin omsättning och har chans att få en större vinst, vilket gör att avräkningspriset kan bli högre. Ett högre avräkningspris blir till fördel för mjölkproducenten då han/hon kan se långsiktigt på sin produktion till följd av den ökade framtidstron på branschen. På lång sikt kan dock mjölkproducenten fara illa av att mejeriet är med i ett EMV-samarbete då dagligvaruhandeln använder sina stordriftsfördelar för att förhandla och pressa priserna. Det kan leda till att mejeriet till slut inte får det pris det hade önskat och behövt, för sina mejeriprodukter, och kan därmed bli utbytta mot ett annat mejeri som är villig att överta EMV-produktionen till det priset. Genom att mejeriet förlorar ett EMV-samarbete, eller tvingas sänka priset på mejeriprodukterna, kan det bli svårt att hålla avräkningspriset till mjölkleverantören vid en god nivå. Om avräkningspriset blir lågt, är det svårt för mjölkproducenten att hålla igång produktionen.

En mjölkproducent har gjort omfattande transaktionsspecifika investeringar för att driva sitt företag. Får producenten inte det avräkningspris som krävs kan han/hon inte bara stanna produktionen eftersom djuren ändå måste få foder och bli mjölkade. Därmed är mjölkproducenten beroende av att sälja sin mjölk till ett mejeri, och får därmed ta det pris som erbjuds. Mjölkproducentens alternativ är att gå till ett annat mejeri som erbjuder ett högre avräkningspris, men det är inte en självklarhet att producenten har en annan aktör att gå till. Även om de flesta mejerier är kooperativ, och därmed har mottagningsplikt, är det inte alla aktörer som kan tacka ja till en ytterligare leverantör beroende på var gården är geografiskt placerad.

Mjölkproducenterna som levererar till Grådö Mejeri, får i dagsläget ett högre avräkningspris än de som levererar till Arla. Dessutom är konsumentpriset i butik lägre för Coops mjölk än Arlas, vilket gör att även konsumenten gynnas av att Coop tillverkar egna mejeriprodukter. Däremot pressar Coop konsumentpriset på mjölk så pass mycket att andra mejerier har svårt att matcha det och kanske därför tappar marknadsandelar, vilket blir negativt för dessa mejeriers leverantörer. Långsiktigt är det svårt att veta hur produktionen och försäljningen kommer att fortskrida för Coops mejeriprodukter, då Grådö Mejeri befinner sig i

startgrupparna. För mjölkproducenten kan det vara till nackdel att leverera mjölk till Grådö Mejeri eftersom kontrakten endast är femåriga, vilket gör att mjölkproducenten är snabbt utbytbar mot en annan producent.

När långsiktighet är målsättningen med EMV-produktionen, i den vertikala integrationen mellan mejeri och dagligvaruhandel, ökar förutsättningarna för ett lyckat samarbete för båda parter. Problem för mejeriet uppstår snarare när samarbetet, från dagligvaruhandelns sida, ses som en kortsiktig lösning och relationsspecifika tillgångar inte byggs upp. Då ser dagligvaruhandeln mejeriet som lätt utbytbar och eftersom dagligvaruhandeln till stor del kan styra samarbetet hamnar mejeriet i en utsatt position, vilket även blir negativt för mjölkproducenten. Ju längre samarbetet pågår desto mer erfarenhet och kunskap skapas kring både transaktionen och motpartens beteende, vilket leder till minskad osäkerhet och i nästa steg lägre transaktionskostnader. I dessa fall kan vertikal integration anses minska transaktionskostnaderna för både mejeri och dagligvaruhandel.

6.2 Diskussion

Troligtvis är EMV-trenden i Sverige här för att stanna. I dag är andelen EMV uppskattningsvis drygt 20 % av den totala försäljningen av livsmedel, men flera dagligvarukedjor spår att denna andel kommer att stiga. Genom en internationell utblick förstärks denna bild då EMV-försäljningen utgjorde 40 % av den totala försäljningen av livsmedel under år 2012.

Dagligvaruhandeln kommer inte att sätta stopp för utvecklingen mot en allt högre andel EMV i livsmedelsbutikerna. Tvärtom får de genom detta samarbete stora möjligheter att uppnå högre intäkter eftersom de skapar ett lockande kunderbudande, som kunderna många gånger föredrar p.g.a. det lägre konsumentpriset jämfört med leverantörernas varumärken. För den medvetna konsumenten, som värdesätter ursprung och kvalitet, är EMV-utvecklingen många gånger negativ. I stället för att EMV skulle öka konkurrensen är risken i ett längre perspektiv snarare att mindre aktörer slås ut, till följd av att de har en svagare kapitalbas som gör att de inte kan konkurrera med den prispress som dagligvaruhandeln kan sätta. Blir denna utveckling fallet får konsumenten en marknad som kännetecknas av allt annat är mångfald, då utbudet är kraftigt begränsat. En marknad som denna kommer då återigen att sukta efter diversifierade produkter som kan ge ett mervärde i sig, exempelvis genom högre kvalitet, närproducerade varor osv. Därmed talar de framtida marknadsförutsättningarna för mejerier som kan erbjuda något speciellt. Norrmejerier känner av konkurrensen och har svårt att matcha Coops lägre konsumentpris. Därför blir Norrmejerier mer eller mindre tvingade att specialisera sin produktion, vilket företaget gör genom att tillverka större volymer av Västerbottenost, då mejeriet är ensam om tillverkning av just det varumärket och den sortens ost.

Frågan är om inte Coop, genom Grådö mejeri, ligger rätt i tiden. Coop kan genom sin EMV-mjölk erbjuda konsumenten ett lägre pris, samtidigt som företaget i dagsläget ger sina mjölkleverantörer det högsta avräkningspriset bland mejerierna, till följd av att man kapat en mellanhand. Grådö Mejeri är dock bara i startgrupparna, vilket gör att företagets framtid är oviss. Kommer Coop att lyckas med att få mejeriet tillräckligt vinstdrivande, så att det finns en långsiktig framtidstro på produktion i mejeriet eller kommer kostnaderna att bli för höga, så att Coop tvingas att sälja mejeriet? Coops strategi är att positionera sina mejeriprodukter inom ett lågprissegment och samtidigt skapa ett förtroende till kunderna genom närheten till mjölkleverantörerna. Troligtvis kommer Coop att öka konsumentpriset när konsumentens

förtroende för varumärket har ökat och försäljningsvolymerna därmed är högre. För Coops del är det av stor vikt att hitta trogna leverantörer som är villiga att satsa på Grådö Mejeri. Därför gäller det att mejeriet håller ett högre och konkurrenskraftigt avräkningspris, för att locka mjölkproducenter till sig. Coops insikt, att mejeriets kapacitet är begränsad, utgör en styrka då mejeriet har större chanser att gå vinnande ur satsningen. För mjölkleverantören kan detta utgöra en trygghet, då det finns större chans till ett långsiktigt samarbete.

Mjölkproducenten kan påverka sina förutsättningar genom att välja det mejeri som han/hon tror har bäst framtida förutsättningar, vilket också resulterar i ett högre avräkningspris i dag och i framtiden. Det är dock inte självklart att producenten alltid har ett val då han/hon kan bli nekad av ett mejeri som geografiskt befinner sig på ett för långt avstånd. Genom att producenten nischer sin produktion kan han/hon få ökade förutsättningar för att gå en ljus framtid till mötes. Ekologisk produktion kan gynna honom/henne genom ett högre avräkningspris, särskilt nu när ekologisk lågprismjök ännu inte har nått EMV-sortimentet.

Den stora aktören Arla Foods har i dag 70 % i marknadsandel på den svenska mejerimarknaden. Frågan är om denna andel kan äventyras i framtiden? Arla Foods är del av ett omfattande EMV-samarbete med de båda marknadsledande dagligvaruhandlarna ICA och Axfood. I detta fall är det, precis som vid EMV-samarbeten i allmänhet, dagligvaruhandeln som håller i rodret. Vid dessa interaktioner är Arla Foods den enda aktören, på den svenska marknaden, som ensam kan erbjuda den tillräckliga volym av EMV-mejerivaror som ICA och Axfood efterfrågar. Som den i hög grad internationella aktören Arla är, har det hitintills med gott resultat klarat av att tackla den internationella utvecklingen av EMV. Det finns därmed inga tvivel på att Arla Foods inte skulle klara av utbredningen av EMV på den svenska marknaden, utan aktören förutspås vara fortsatt stark.

Sammanfattningsvis kan den marknadsbild som mejeriproduktens värdekedja möter, genom mjölkproducent, mejeri och dagligvaruhandel, anses vara en bit ifrån en välfungerande marknad, med perfekt konkurrens. I första hand är mjölkproducenten, genom sina transaktionsspecifika tillgångar, i hög grad resursbunden till sin nuvarande verksamhet då hans/hennes fasta kostnader är höga och det är komplext att sälja företagets tillgångar. Detta utgör begränsningar i mjölkproducentens handlingsfrihet, vilket medför att en bedräglig part skulle kunna utnyttja situationen, genom exempelvis oskäligen priser och undermåliga avtal. Risken för detta beteende kan minskas genom någon form av vertikal integration som exempelvis bildande av kooperativ. Trots att ett bildande av kooperativ många gånger har blivit fallet, för att öka samordningen mellan mjölkproducent och dagligvaruhandel, är marknaden fortfarande snedfördelad mellan aktörerna. Detta problem skulle heller inte vara lika stort om det bland mejerierna fanns en välfungerande marknadsmekanism, vilket det därmed inte finns. Då skulle marknaden själv se till att nya företag bildades och gamla försvann, till följd av att de bedrägliga aktörerna slås ut av konkurrensen. Eftersom det även bland mejerierna finns betydande fasta investeringar växer problemet. Det blir en resurströghet på marknaden då gamla aktörer blir kvar och nya aktörer har svårt att ta sig in. Det gör marknaderna slutna och i slutändan är risken stor att en part utnyttjar den andra.

Referenser

Litteratur och publikationer

- Anselmsson, J. & Johansson, U. (2006). *Dagligvaruhandelns egna märkesvaror-konsekvenser och utvecklingstendenser*. Lund Business Press, Lund.
- Anselmsson, J. & Johansson, U. (2007). *För-och nackdelar med dagligvaruhandelns egna varumärken ur konsument-och samhällsperspektiv - En sammanställning av aktuella svenska forsknings- och undersökningsresultat- och utblickar mot framtiden*. Rapport från Lund International Food Studies, Lund.
- Bogetoft, P & Olesen, H. (2004). *Design of Production Contracts*. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Collins, A. & Burt, S. (1999). Dependency in manufacturer-retailer relationships: The potential implications of retail internationalisation for indigenous food manufacturers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15.
- Hoch, S.J. (1996). How Should National Brands Think about Private Labels? *Sloan Management Review*. Vol 37.
- Holme, I. M., & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2: upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Ingvarsson, A. (2013). Coops inköpschef om EMV, lasagne och mejerimarknaden. "Vi tjänar mer på våra egna märken". *Land Lantbruk*. 22 februari.
- Jørgensen, C. (2011). *Lokalisering och konkurrens i dagligvaruhandeln*. Agrifoods Economics Centre. Konkurrensverket, Stockholm.
- Morelli, C. (1999). Information costs and information asymmetry in British food retailing. *The Service Industries Journal*. Vol. 19.
- Nilsson, J. (1991). *Kooperativ utveckling*. Kooperativa institutet, Stockholm.
- Nilsson, J. (1980). *Sortimentsbyggande - en studie av den centrala inköpsverksamheten i ICA och KF*. Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, J & Björklund, T. (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Sveriges Lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi, Uppsala.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Studentlitteratur, Lund.
- Parlour, C. A. & Rajan, U. (2010). *Encyclopedia of Quantitative Finance*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Patel, R. & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (2003) *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics, Stanford.
- Simonsson, J. (2013). *Grådömejeriet blir kvar*. ATL. 31 maj.
- Rosenberg, A. (2013). *Arla till attack mot Ica-affärers reklam*. ATL. 19 februari.

van der Krogt, D. (2003). *Managing Retail Branding Relationships- A Transaction Cost Economic Analysis. Illustrated with examples from the Swedish dairy industry*. Kungl. Skogs- och Lantbruksakademiens tidsskrift. 142, (15): 9-43

van der Krogt, D. (2003). *Managing Retail Branding Relationships – A Transaction Cost Economic Analysis. Illustrated with examples from the Swedish dairy industry*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi, Uppsala.

Internet

Affärsvärlden, www.affarsvarlden.se

1. *Dagligvaror: Coop ökar investeringstakten, satsar på EMV*. 2013-05-14, <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3599709.ece>

Aktiefokus, www.aktiefokus.se

1. *Axfood*, 2013-05-14. <http://www.aktiefokus.se/2011/10/axfood/>

Arbetsbladet, www.arbetsbladet.se

1. *Coop och Ica gör egen mjölk*. 2013-04-09, <http://arbetsbladet.se/nyheter/gavle/1.5303480-coop-och-ica-gor-egen-mjolk>

Arla, www.arla.com

1. *Årsredovisning 2012*, 2013-05-06. http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2012/SE_2012.pdf
2. *Arlas historia*, 2013-05-07, <http://www.arla.com/sv/Koncernen-Arla/Arlas-historia/>

Arla, www.arla.se

1. *Arla gör EMV-mjölk till ICA*, 2013-04-10. <http://nyheter.arla.se/2012/11/16/arla-gor-emv-mjolk-till-ica-3/>
2. *Arlas svenska mejerier*, 2013-04-19, <http://www.arla.se/om-arla/fakta/mejerier/>
3. *Stabilt årsresultat på pressad marknad*. 2013-05-06, <http://nyheter.arla.se/2013/02/20/stabilt-arsresultat-pa-pressad-marknad/>
4. *Årsredovisning 2011*, 2013-05-06, http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2011/SE_2011.pdf
5. *Fusionen med MD Foods: Arla börjar blicka utomlands*. 2013-05-06 <http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1942&CategoryID=323&eps language=SV>

Arlafoods, www.arlafoods.se

1. *På väg mot en allt mer hållbar mjölkproduktion*. 2013-05-06, <http://csr2011.arlafoods.se/V%C3%A5r+natur/Lantbruk>

ATL, www.ATL.se

1. *Arla förser Ica med egen mjölk*. 2013-04-23, <http://www.atl.nu/lantbruk/arla-f-rser-ica-med-egen-mj-lk>
2. *Färre än 5 000 mjölkbönder i Sverige*. 2013-05-07, <http://www.atl.nu/lantbruk/f-rre-n-5000-mj-lkb-nder-i-sverige>

3. *Vinst för Falköpings Mejeri*. 2013-05-21, <http://www.atl.nu/lantbruk/vinst-f-r-falk-pings-mejeri>

Coop, www.coop.se

1. *Coop mjölk*. 2013-04-10, <http://www.coop.se/Butiker-varor--erbjudanden/Vara-varor--varumarken/Coop1/Coop-Mjolk/>
2. *Grådö-Coops egna mejeri*. 2013-04-19, <https://www.coop.se/Vart--ansvar/Vara-leverantorer/Grado-mejeri/>
3. *Coop förvarvar Grådö Mejeri från Arla*. 2013-05-06, <https://www.coop.se/Globala-sidor/OmKF/Konsumentforeningar/Coop-Norrbottnen/Nyhetsarkiv/Coop-forvarvar-Grado-Mejeri-fran-Arla/>
4. *Coop mejeriprodukter*. 2013-05-06, <https://www.coop.se/Butiker-varor--erbjudanden/Vara-varor--varumarken1/Coop-Mjolk/>

Dagens Nyheter, www.dn.se

1. *Kedjornas egen mjölk ger lägre pris*. 2013-05-09, <http://www.dn.se/ekonomi/kedjornas-egen-mjolk-ger-lagre-pris>

Delfi, www.delfi.se

1. *Dagligvarukartan 2012*. 2013-04-10, http://www.delfi.se/wp-content/uploads/Delfi_Dagligvarukartan_2012.pdf

Diary Business, www.dairybusiness.com

1. *Rabobank: World's 'Top 20' dairy companies*. 2013-05-09, <http://dairybusiness.com/seo/headline.php?title=rabobank-world-s-top-20-dairy>

Emåmejeriet, www.emamejeriet.se

1. *Mjölk från din hemtrakt*. 2013-05-20, http://www.emamejeriet.se/sd_page/13/1/index.php?lat=1

Expressen, www.expressen.se

1. *Nu separeras mjölken från Kooperationen*. 2013-04-22, <http://www.expressen.se/nyheter/dokument/nu-separeras-mjolken-fran-kooperationen/>

Falköpings mejeri, www.falkopingsmejeri.se

1. *Om Falköpings Mejeri*. 2013-05-07, <http://www.falkopingsmejeri.se/kategori/3/om-oss.html>
2. *Svenskt Sigill – Falköpingsmejeri*. 2013-05-07, <http://www.falkopingsmejeri.se/kategori/51/svenskt-sigill.html>

Food Navigator, www.foodnavigator.com

1. *SymphonyIRI asks: Is there a ceiling to private label growth?* 2013-04-09, <http://www.foodnavigator.com/Financial-Industry/SymphonyIRI-asks-Is-there-a-ceiling-to-private-label-growth>

Food-Supply, www.food-supply.se

1. *Stark mejerimarknad ger mjölkbönderna hopp om högre mjölkpriser*. 2013-05-07 <http://www.food-supply.se/article/view/101915/stark-mejerimarknad-ger-mjolkbonderna-hopp-om-hogre-mjolkpriser>

Gefleortens Mejeri, www.gefleortensmejeri.se

1. *Organisation*. 2013-05-20,
<http://www.gefleortensmejeri.se/pages.asp?PageID=322&MenuID=304>
2. *Gefleortens Årsredovisning 2012*. 2013-05-21,
http://www.gefleortensmejeri.se/files/2/47/gefleortens_arsredovisning_2012.pdf

Gäsene Mejeri, www.gasenemejeri.se

1. *Vi ägs av ett kooperativ med 43 stolta bönder*. 2013-05-20,
<http://www.gasenemejeri.se/%C3%A4garna>

Handelns historia, www.handelnshistoria.se

1. *Egna märkesvaror inom livsmedelshandeln*. 2013-04-09,
<http://www.handelnshistoria.se/marknad-och-reklam/reklam-och-varumarken/egna-markesvaror-inom-livsmedelshandeln/>

ICA, www.ica.se

1. *ICA lanserar mjölk under eget varumärke*. 2013-05-21,
<http://corporate.ica.se/Press/Pressarkiv/2012/ICA-lanserar-mjolk-under-eget-varumärke/>

ICA-historien, www.icahistorien.se

1. *Rally för de egna märksvarorna*. 2013-04-09, <http://www.ica-historien.se/Varorna/Varumarken-och-sortiment/Rally-for-de-egna-markesvarora/>

Jordbruksaktuellt, www.ja.se

1. *ICA lanserar ytterligare 250 EMV-varor*. 2013-05-14,
<http://www.ja.se/?p=42717&pt=105&m=3433>

Jordbruksverket, www.jordbruksverket.se

1. *Svenskt jordbruk under 10 år i EU*. 2013-05-10,
http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Annan%20statistik/Statistikrapport/20055/20055_kommentarer.htm
2. *Marknadsöversikt - mjölk och mejeriprodukter*. 2013-05-10,
http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra12_7.pdf
3. *Fakta om svenskt jordbruk*. 2013-04-22,
http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_ovrigt/ovr2.pdf

Jord & Skog, www.jordskog.com

1. *Coop forum valde bort mjölk från Närke*. 2013-05-22,
<http://jordskog.com/2012/11/coop-forum-valde-bort-mjolk-fran-narke/>

Konkurrensverket, www.kkv.se

2. *Lokalisering och konkurrens i dagligvaruhandeln*. 2013-04-10,
http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/Rapporter/rapport_2011-3_lokalisering_dagligvaruhandeln.pdf
3. *Stämningsansökningar mot ett flertal bolag*. 2013-04-23,
http://www.kkv.se/upload/Filer/Trycksaker/KKN/2005/KKN1_05.pdf

Lactalis Group, www.lactalis.fr,

1. *The Lactalis saga*. 2013-05-08, <http://www.lactalis.fr/english/groupe/historique.htm>

Lantbruk och Skogsland, www.lantbruk.com

1. *Butikernas egna mejerivaror allt starkare*. 2013-05-14, <http://dev.lantbruk.com/butikernas-egna-mejerivaror-allt-starkare/2011-01-20>
2. *Coop lanserar Grådömjölk*. 2013-05-22, <http://www.lantbruk.com/lantbruk/coop-lanserar-gradomjolk>
3. *Falköpings Mejeri ökar EMV-andelen*. 2013-05-21, <http://dev.lantbruk.com/falkopings-mejeri-okar-emv-andelen/2011-01-07>

Li, Livsmedelsföretagen, www.li.se

1. *Konjunkturbrev 2013*. 2013-04-22, http://www.li.se/systemsidor/sokresultat?CMS_SearchString=emv&WebSiteID=8b44dd56-7658-4477-9cc0-e6902c53f41e

Livsmedel i fokus, www.livsmedelifokus.se

1. *Basprodukter i långa serier*. 2013-05-08, <http://www.livsmedelifokus.se/paperarchive.aspx?article=1772>

LRF, Lantbrukarnas Riksförbund, www.lrf.se

1. *Stark mejerimarknad ger mjölkbönderna hopp om högre mjölkpriser*. 2013-05-07 <http://www.lrf.se/Om-LRF/Kontakta-LRF/Press/Pressmeddelanden/2013/Stark-mejerimarknad-ger-mjolkbonderna-hopp-om-hogre-mjolkpriser/>

Market, www.market.se

1. *Låg andel EMV i svenska matbutiker*. 2013-04-09, <http://www.market.se/Brancher/Dagligvaror/Lag-andel-EMV-i-svenska-matbutiker/>

Mentor online, www.mentoronline.se.

1. *Bergendahls dubblar EMV*. 2013-05-14, <http://www.mentoronline.se/iuware.aspx?pageid=3172&ssoid=159261>

My news desk, www.mynewsdesk.com.se

1. *Norrmejerier - Gott resultat stärker Norrmejeriers framtidstro*. 2013-05-07, http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/norrmejerier_ek/pressrelease/view/gott-resultat-staerker-norrmejeriers-framtidstro-841599

Mål och medel, www.malmedel.se

1. *Mjölkten flödar på mejeriet igen*. 2013-05-21, <http://malmedel.nu/ursenastenummer/mjolken-flodar-pa-mejeriet-igen/>

NE, Nationalencyklopedin, www.ne.se

1. *Mejeriindustri*. 2013-05-08, http://www.ne.se/mejeriindustri?i_whole_article=true

Norrmejerier, www.norrmejerier.se

1. *Norrmejeriers årsredovisning 2011*. 2013-05-07, http://www.norrmejerier.se/gemensamt/filer/pdf/arsredovisning_2011_low.pdf
2. *Företaget Norrmejerier*, 2013-05-07. <http://www.norrmejerier.se/om-norrmejerier/foretaget-norrmejerier>

3. *Välkommen till medlemswebben.* 2013-05-07, <http://www.norrmejerier.se/om-norrmejerier>

Packnyheter, www.packnyheter.se

1. *Bergendahls lanserar annorlunda EMV.* 2013-05-09, <http://www.packnyheter.se/print.asp?ID=4604>

Sju Gårdar, www.sjugardar.se

1. *Frågor och svar.* 2013-05-20, <http://www.sjugardar.se/fragorochsvar#mejeri>

Skånemejerier, www.skanemejerier.se

1. *Skånemejeriers mjölkleverantörer.* 2013-05-07, <http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Nu-visar-vi-var-mjolken-kommer-ifran1/>
2. *Österlens mejeriet AB.* 2013-05-07, <http://www.skanemejerier.se/sv/Kontakta-oss/Vara-anlaggningar/Lunnarpsmejeriet/>
3. *Kristianstadmejeriet.* 2013-05-07, <http://www.skanemejerier.se/sv/Kontakta-oss/Vara-anlaggningar/Kristianstadmejeriet/>
4. *Malmömejeriet.* 2013-05-07, <http://www.skanemejerier.se/sv/Kontakta-oss/Vara-anlaggningar/Malmomejeriet/>

SvD, Svenska Dagbladet, www.svd.se

1. *Så mycket lägger vi på mat.* 2013-04-10, http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/sa-mycket-lagger-vi-pa-mat_6998815.svd
2. *Matkedjor säljer mer "egen" mjölk.* 2013-04-22, http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/matkedjor-saljer-mer-egen-mjolk_8062494.svd
3. *Mjölkrallyt kan ge dyrare mat.* 2013-05-10, http://www.svd.se/naringsliv/branscher/energi-och-ravaror/mjolkrallyt-kan-ge-dyrare-mat_8047504.svd

Svenska Livsmedel, www.svenskalivsmedel.se

1. *Den svenska mjölkkartan ritas om.* 2013-04-23, <http://www.svenskalivsmedel.se/Artiklar/Artikelarkiv/tabid/1245/ItemId/660/View/Details/AMID/2897/Default.aspx>

Svensk Mjölk, www.svenskmjolk.se

1. *Mjölprodukterna är viktiga näringskällor.* 2013-04-22, <http://www.svenskmjolk.se/Mjolk-smor-och-ost/Naring/>
2. *Mejerimarknadsrapport nr1.* 2013-04-22, <http://www.svenskmjolk.se/Global/Dokument/Dokumentarkiv/Marknadsrapporter/Mejerimarknadsrapporter/Mejerimarknadsrapport%20Nr%201%202012.pdf>
3. *Mejerimarknadsrapport nr4.* 2013-04-22, <http://www.svenskmjolk.se/Global/Dokument/Dokumentarkiv/Marknadsrapporter/Mj%C3%B6lkekonomin/Mj%C3%B6lkekonominrapport%20Nr%204%202012.pdf>

4. *Mjök i siffror*. 2013-04-23,
<http://www.svenskmjolk.se/Global/Dokument/Dokumentarkiv/Statistik/Mj%C3%B6lk%20i%20siffror.pdf>
5. *Svensk ost behöver ursprungsmärkning*. 2013-04-26,
<http://www.svenskmjolk.se/Mjolk-smor-och-ost/Mjolk-smor-ost/2012/Svensk-ost-behoover-ursprungsmarkning/>
6. *Svensk mjök för morgondagen*. 2013-05-07, <http://www.svenskmjolk.se/Om-oss/Arsredovisning/Svensk-mjolk-for-morgondagen/>
7. *Skånemejerier säger ja till affär med Lactalis*. 2013-05-08,
<http://www.svenskmjolk.se/Mjolkgarden/Tidningen-Husdjur/Nyheter/2011/Ovrigt/Skanemejerier-sager-ja-till-affar-med-Lactalis/>
8. *Avräkningspriser*. 2013-05-13,
<http://www.svenskmjolk.se/Statistik/Mjolkforetaget/Avrakningspriser/>

Sveriges konsumenter, www.sverigeskonsumenter.se

1. *Ny undersökning: 83 procent vill ha ursprungsmärkning på kött*. 2013-04-10,
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/sveriges-konsumenter/pressrelease/view/ny-undersokning-83-procent-vill-ha-ursprungsmaerkning-paa-koett-830898>

Svt, Sveriges Television, www.svt.se

1. *Var fjärde mjölkbonde har slutat – på fyra år*. 2013-05-07,
<http://www.svt.se/agenda/var-fjarde-mjolkbonde-borta-pa-fyra-ar>

Sydsvenskan, www.sydsvenskan.se

1. *Skånemejerier expanderar för att hindra mjölkbrist*. 2013-05-09,
<http://www.sydsvenskan.se/sverige/skanemejerier-expanderar-for-att-hindra-mjolkbrist/>

Symphony IRI Group, www.symphonyiri.eu

1. *Private label i Europe 2012. Is there a limit to growth*. 2013-04-22,
http://www.symphonyiri.eu/Portals/0/articlepdfs/PrivateLabel/PrivateLabel_2012_Full_Report_Final.pdf

Tyck om garant, www.tyckomgarant.se

1. *Produkter*. 2013-05-09,
<http://www.tyckomgarant.se/Produkter/Mejeri/Gradde/Vispgradde-5-dl1/>

Wapnö, www.wapno.se

1. *Wapnö mejeri*. 2013-05-20, <http://www.wapno.se/gaardsmejeri/>

Personliga meddelanden

Nilsson, J. Professor i företagsekonomi vid institutionen för ekonomi, SLU 2013. 2013-05-17

Ferguson, R. PhD vid institutionen för ekonomi, SLU. 2012. Supply Chain Management, föreläsning 12 april.