

Exportera mera!

- Faktorer som påverkar en framgångsrik export av svenska livsmedel

Export more!

- Factors influencing the successful export of Swedish food products

Ida Kalm



Exportera mera!

– Faktorer som påverkar en framgångsrik export av svenska livsmedel

Export more!

- Factors influencing the successful export of Swedish food products

Ida Kalm

Handledare: Patrik Oskarsson, Sveriges Lantbruksuniversitet,
Institutionen för stad och land

Examinator: Malin Beckman, Sveriges Lantbruksuniversitet
Institutionen för stad och land,

Omfattning: 15 hp

Nivå: Grundnivå, G2F

Kurstitel: Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

Kurskod: EX0523

Program/Utbildning: Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling

Utgivningsort: Uppsala

Publiceringsår: 2015

Omslagsbild: Fotograf: Ida Kalm, 17.02.2012 Plats: Nya Zeeland

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

Nyckelord: Resurs, Unik, Nisch, Dynamic capabilities, Framgångsfaktorer

Sveriges Lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för stad och land

Sammanfattning

Exporten har en betydande roll i dagens samhälle och verklig påverkan på landsbygden och dess framtida möjligheter till överlevnad i ett urbaniserande och teknikfokuserat Sverige. Det är dock inte helt enkelt som enskilt, mindre företag att exportera sina produkter. Detta arbete syftar till att lyfta fram framgångsfaktorer hos livsmedelsföretag som redan är väletablerade på den internationella marknaden och som under en tid har bedrivit en framgångsrik exportverksamhet. Det är en kvalitativ studie och det empiriska materialet är baserat på tre semistrukturerade telefonintervjuer med livsmedelsföretag från Halland och Skåne. Begreppen resurs, nisch och "Dynamic capabilities" samt ramverket VRIO har varit viktiga vid analysen. De tre företagen som intervjuades lade alla tre stor vikt vid aspekter som att skapa en unik produkt, nisch produkten/företaget och göra noggranna marknadsundersökningar. De menade att det var och är viktiga faktorer till att de lyckats på den internationella marknaden. Det som framkommit i intervjuerna sammanställs med begreppen och ramverket i en analys där även företagens möjlighet till långsiktiga konkurrensfördelar tas fram.

Nyckelord: Resurs, Unik, Nisch, Dynamic capabilities, Framgångsfaktorer

Abstract

Export has an important role to play in today's economy and a vital impact on rural development and the survival of rural communities. It is not an easy process for individual, small businesses to export their product or products however. This work aims to highlight the success factors of food companies that are already well established on the international market and has for some time pursued a successful export activity. It is a qualitative study and the empirical material is based on three semi-structured telephone interviews with food companies from Halland and Skåne. The terms of Resources, Niche, and "Dynamic Capabilities" and the framework VRIO have been important in the analysis. The three companies interviewed put great emphasis on aspects that, create a unique product, niche your product or your business and make careful market research. They argued that there were and are key factors to their success in the international market. What emerged from the interviews is compiled with the concepts and the framework of analysis to better understand how company opportunities for competitive advantage will be sustained.

Keywords: Resource, Unique, Niche, Dynamic Capabilities, Competitive advantage

Innehållsförteckning

1.1 Handelsstatistik.....	14
2 Bakgrund.....	11
2.1 Avgränsning.....	15
3 Syfte och frågeställning.....	16
4 Tillvägagångssätt.....	17
4.1 Urval.....	17
4.2 Metodval.....	19
4.2.1 Kvalitativ studie.....	19
4.2.2 Intervjuer.....	19
4.2.3 Kompletterande metoder.....	20
4.3 Teoretiska begrepp.....	20
4.3.1 Resurs.....	21
4.3.2 VRIO: Valuable, Imperfectly imitable, Rare and Organized.....	22
4.3.3 "Dynamics capabilities".....	24
4.3.4 Valet av Nischmarknad.....	25
4.3.5 Ramverket VRIO tillsammans med begreppen Nisch och Dynamic capabilities.....	26
5 Presentation av Företagen.....	27
5.1.1 Slaktarkorv.....	27
5.1.2 Oatly.....	28
5.1.3 Eldsberga chark.....	29
6 Empiri.....	30
6.1 Bakgrund till verksamheterna.....	30
6.1.1 Slaktarkorv AB och Boarpsgård.....	30
6.1.2 Oatly.....	32
6.1.3 Eldsberga chark.....	33
6.2 Vikten av en unik produkt.....	34
6.3 Marknadsundersökning.....	35
6.4 Nisch.....	36
7 Analys.....	38
7.1 Att skapa en unik produkt utifrån företagets resurser.....	38
7.2 Marknadsundersökning och "dynamics capabilities".....	39
7.3 Kunskap utefter företagets Nisch.....	40
7.4 Ett utökat VRIO-ramverk.....	42
7.4.1 Slaktarkorv AB.....	42

7.4.2	Oatly	43
7.4.3	Eldsberga chark.....	44
8	Slutsats	46
8.1	Avslutande kommentarer.....	47
	Referenslista	49
	Litteratur:	49
	Internetkällor (rapporter):.....	50
	internetkällor (hemsidor):.....	51

Tabellförteckning

Tabell 1: EU:s mått på företags storlekar.....	18
Tabell 2: VRIO-ramverket	24

Figurförteckning

Figur 1: ett utökat VRIO-ramverk.....	26
---------------------------------------	----

Inledning

I årskurs 1 på min nuvarande utbildning kom jag i kontakt med boken, *Ska hela Sverige leva?* Boken, som Birgitta Johansson är redaktör för, tar upp frågor som vad menas med landsbygd? Hur viktigt är jordbruk och skogsbruk för en levande landsbygd? Vilka nya landsbygdsnäringar är på väg att dyka upp och vad betyder landsbygden för stadsborna? Och vad skulle hända med Sverige utan våra öppna landskap? Därtill finns många frågor som boken även försöker besvara och hitta förklaringar till i en samhällskontext där allt fler flyttar in till de större städerna och jordbruket ofta inte ses som ett framtidsyrke/framtidsnäring (Johansson, 2008). Aspekterna är många men då jag hittat ett intresse för svensk livsmedelsproduktion och dess möjligheter till en positiv påverkan på landsbygden var det dit min väg ledde mig till val av uppsatsämne.

För att ta det ett steg längre kom jag in på export och handel av livsmedel. Jag ville undersöka på vilket sätt en ökad export av svenska livsmedel kan påverka den svenska landsbygden och vad krävs av företagen för att lyckas med en exportsatsning? Frågorna är många och förhoppningsvis kommer jag ge svar på några av dem i min undersökning som handlar om, små och medelstora livsmedelsföretag som bedriver en lyckosam exportverksamhet. Till min hjälp i val av företag och som grund för ämnet har jag Landsbygdsnätverket som driver ett projekt gällande förutsättningarna för små och medelstora livsmedelsföretag att bedriva export av sina produkter.

Landsbygdsnätverket är en organisation där aktörer på lokal, regional, nationell och internationella nivå knyst ihop. Alla organisationens medlemmar kan föreslå ämnen till projekt som nätverket ska jobba med (Landsbygdsnätverket, 2015). Landsbygdsnätverkets arbetsgrupp för gröna näringar kommer under våren 2015 genomföra en kartläggning över hur situationen ser ut för export av livsmedel från små och medelstora företag, exempelvis vad gäller kvantitet, antal företag, inriktningar, geografi etcetra. Även erfarenheter från andra nordiska länder tas in. Kartläggningen kompletteras med att beskriva ett antal exempel på företag som lyckats i sina exportsatsningar och i en analys tas ett antal framgångsfaktorer fram. Per Extor jobbar delvis på Hus-hållningssällskapet i Halland och är en av dem som arbetar med detta

projekt, han har även varit min kontaktperson under detta arbete. Per och hans kollegor kom fram till att de ville ha hjälp av en student att ta fram en analys av framgångsfaktorer hos företag som bedriver en lyckosam export. Detta nappade jag på och tog mig an uppgiften och började min jakt efter företag som kunde tänka sig ställa upp i studien.

Arbetet som Landsbygdsnätverket gör kommer även koordineras med det utredningsuppdrag som Jordbruksverket har fått av regeringen avseende svensk export av livsmedel.

Projektet kommer äga rum i Halland, Skåne och Jämtland därav ligger företagen jag valt undersöka i just dessa regioner. När jag frågade Per hur det kom sig att de valde sig just av dessa regioner menade han att inom deras arbetsgrupp har det förts en del diskussioner om vilka regioner som är lämpliga kom de fram till dessa tre. Arbetsgruppen menar att dessa är alla tre starka lantbruksregioner med växande och uppmärksammade livsmedelsproducenter. Något företag i Jämtland fick dock falla bort då jag hade svårt att få kontakter varför fallen som presenteras här är från Halland och Skåne.

1 Bakgrund

Exporten av svenska livsmedel ökar och har ökat under en längre tid (SJV, 2013). Det svenska jordbruket och livsmedelsindustrin har sedan inträdet i EU år 1995 visat sig konkurrenskraftigt på den internationella marknaden. Trots detta har Sverige större import än export och importerar nära det dubbla värdet jämfört med vad som exporteras livsmedelsföretagen (u.å.).

Innan inträdet i EU var Sverige ett land med egen jordbruks- och livsmedelspolitik samt en nationell marknad för livsmedel. Sverige blev efter inträdet ett land med gemensam jordbruks- och livsmedelspolitik samt varumarknad tillsammans med övriga EU-länder. Det gjordes noggranna analyser inför medlemskapet för exempelvis effekter för förädlingsindustrin, jordbruk, handel och konsumenter. Sverige valde att direkt vid inträdet sätta EU:s regelverk i kraft för dessa områden. Sedan dag 1 som medlem i EU har Sverige tillämpat deras handelspolitik. EU:s handelspolitik grundar sig i att alla EU-länder tar ut samma tull på varor som importerats från länder som inte är medlemmar i EU. Alla EU-länder möter även samma hinder för varor som exporteras. Hur konkurrenskraftiga EU:s producenter anses vara påverkar till stor del hur hög importtullen blir. På grund av detta får varor som kött, smör och socker mycket högre tullavgifter än varor som spannmål och oljeväxter. Innan Sveriges EU-inträde tillämpande landet importavgifter vid import till Sverige av jordbruksvaror från EU medan andra bearbetade varor hade frihandelsliknande villkor. Efter inträdet försvann dessa importavgifter för jordbruksvaror för andra EU-länder och medlemmar kunde exportera fritt till Sverige (SJV, 2011).

Genom ländernas olika konkurrenskraft, tillsammans med efterfrågan från konsumenter, kunde exportörer utnyttja Sveriges fria mark-

nad och öka sina volymer på den svenska marknaden. För de svenska företagen blev en ökad eller nystartad exportverksamhet ett sätt att kompensera för ökad importkonkurrens och för de inhemska företagen minskade marknadsandelar av hemmamarknaden. Samtidigt blev den öppna marknaden en möjlighet för en hel del företag att expandera. Sverige är en relativt liten marknad och den öppna marknaden gjorde även att företagens marknad ökade i storlek (SJV, 2011).

Enligt Jordbruksverket är EU Sveriges viktigaste import- och exportmarknad för jordbruksvaror och livsmedel liksom innan inträdet i EU. Det Jordbruksverket dock tror hade hänt om Sverige inte hade blivit medlem är att det förmodligen hade skett ett arbete kring att utveckla de bilaterala frihandelsavtalen, bland annat mellan Sverige och EU. Enligt Jordbruksverket ses det därför som svårt att idag jämföra Sveriges situation gentemot EU relativt om Sverige inte hade blivit medlem. Det menar dock att medlemskapet har gynnat Sverige i den mån att genomförandet av affärer med aktörerna inom EU har förenklats betydligt. Slutsatsen som Jordbruksverket har kommit fram till att medlemskapet i EU har för Sverige betytt en ökad handel med andra EU-länder, vilket den troligtvis även hade gjort utan ett medlemskap men inte i samma takt (SJV, 2011).

Enligt livsmedelsföretagen (u.å.) finns den största den största potentialen för en ökad livsmedelsexport bland förädlade livsmedel. Idag står förädlade livsmedel för två tredjedelar av den svenska livsmedelsexporten, produktgrupper som vodka, kaffe och mejeriprodukter är några av Sveriges mest exporterade livsmedel. En tydlig trend har dock visat att även mer nyskapande produkter börjar allt mer öka i exportvärde, exempelvis djupfrysade rätter och tårter, svensk texmex samt moderna varianter av svenska ”pytter”.

Goda exempel på företag som idag bedriver livsmedelsexport kan fungera som vägvisare för andra livsmedelsföretag. Genom en närmare studie av företag som bedriver en lyckosam exportverksamhet kan andra företag lättare få ta del av den information som de lyckosamma företagen vill få fram angående viktiga faktorer vid en exportverksamhet. Detta kan samtidigt vara till inspiration för de nya på exportmarknaden. Detta arbete syftar till att identifiera framgångsfaktorer för små och medelstora livsmedelsföretag på landsbygden som bedriver en lyckosam exportverksamhet.

Förädlade livsmedel definieras på många olika sätt men i EU-sammanhang används begreppet bearbetade jordbruksvaror för att förklara begreppet. Bearbetade jordbruksvaror är varor som inte omfattas av Amsterdamsfördragets bilaga 1 och som inte täcks av den gemensamma jordbrukspolitiken. Bearbetade jordbruksvaror erbjuder ett brett sortiment där viktiga varugrupper som bröd, bakverk samt olika drycker ingår (SJV 2008). Jordbruksverket anser dock att EU:s definition har många brister och därför används ofta Food From Swedens (FFS) definition som även används i Sveriges officiella statistik (SJV 2008).

”Food From Sweden” är ett branschprogram vars syfte är att främja svensk export av livsmedel. För detta program har de inblandade arbetat fram en definition av förädlade livsmedel som tar anspråk i sådana livsmedel som kräver liten eller liten ytterligare förädling innan försäljning till konsument eller mellanhandel. Produkter som inte är ämnade för omedelbar konsumtion inkluderas även i FFS:s definition, exempelvis livsmedelsingredienser. Trots att definitionen inte enbart är fokuserad på konsumentprodukter kan den ses som begränsad om den studeras i förhållande till livsmedelsindustrins totala produktion (SJV, 2008).

Definitionen av livsmedel överlag kan jag tycka är relativt komplex. När jag pratar om livsmedel i denna uppsats kommer jag att grunda det på FFS:s definition, då jag anser att den har en tydligare förklaring i vad begreppet innebär och EU:s definition blir bred och svår att få grepp om.

Jordbruksverket menar att, trots enkla och relativt billiga transporter, sker merparten av livsmedelsproduktionen fortsättningsvis sker på landsbygden. En ökad livsmedelsexport skulle därför för Sverige kunna innebära skapande av nya arbetstillfällen, eller bibehållandet av de arbeten som finns, på landsbygden förutsatt att förädlingsindustrin använder svenska råvaror. Den svenska livsmedelsexporten inom primärproduktionen och förädlingsindustrin påverkar landsbygden både direkt, via råvaruproduktion av exempelvis spannmål, mjölk och kött, och indirekt, genom exempelvis djurhållning som i sin tur bidrar positivt till öppna landskap och biodiversitet (SJV, 2014).

Det svenska jordbruket medför dock inte endast positiva effekter. Det svenska jordbruket släpper ut en hel del växthusgaser och näring vilket leder till övergödning av våra sjöar, hav och vattendrag. Ca 10

miljoner ton koldioxid släpper det svenska jordbruket ut varje år jämfört med Sveriges totala utsläpp av koldioxid på 66 miljoner ton koldioxid. De mesta koldioxidutsläppen i det svenska jordbruket kommer från gödsling, djurhållning samt odling av mulljordar. Trots detta har ändå Sverige minskat sina utsläpp från jordbruket med ca 13 % sedan 1990 (miljösmart Mat, u.å.).

En ökad export genererar ökad produktion av svenska råvaror och är på så sätt positivt för landsbygden ur sysselsättningssynpunkt. De externa effekterna exporten som tidigare nämnts medför, öppna landskap och, biodiversitet men kan även i sin tur ha en effekt på landsbygdsturism. En ökad landsbygdsturism kan även öka sysselsättning och lokal infrastruktur så som handel och kommunal service på landsbygden. Detta är några anledningar till att den svenska exporten av livsmedel bör utvecklas och som jag ser det intressant att studera (SJV, 2014).

1.1 Handelsstatistik

Handelsstatistiken har ändrats en hel del sedan inträdet i EU. Dessa ändringar betyder att det från och med inträdet 1995 inte finns någon heltäckande statistik över Sveriges handel med övriga EU-länder. Ändringarna har även medfört att redovisningen av ursprungsland för importen har ändrats. På grund av dessa ändringar är det osäkert att jämföra statistik innan EU-inträdet med det som har redovisats efter EU-inträdet (SJV, 2011). SCB samlar in uppgifter om utrikeshandel efter medlemskapet i EU genom enkätundersökningar samt tulldokument (SCB).

Sveriges utrikeshandel har värdemässigt ökat med livsmedel och jordbruksvaror. Importvärdet har, som med ovanstående argument inte är så konstigt, tredubblats till ca 93 miljarder kronor från 31 miljarder kronor. Även exporten har som tidigare nämnt ökat i värde och nästan fyrdubblats till ca 50 miljarder kronor från 13,5 miljarder. EU:s andel av import är 2011 dock oförändrad och ligger på ca två tredjedelar medan den andel av Sveriges export som går till EU har ökat från 60 till 74 procent under samma period (SJV, 2011).

De tre nordiska grannländerna Danmark, Norge och Finland har länge spelat en betydande roll för svensk export av jordbruksvaror och

livsmedel.¹ Andra länder utanför Norden som visat ett stort intresse av svenska produkter är Tyskland och USA. Norge var det land som tog emot den största andelen export från Sverige. Medan USA och Tyskland stod för närmare 61 % tillsammans. Till Norge ökade exporten inom nästan alla produktgrupper förutom oljor och fetter, frukter och grönsaker samt levande djur. Produktgruppen djurfoder ökade med hela 45 % därefter kom diverse livsmedel 30 %, drycker 18 %, och kaffe 17 %. I huvudsak består den svenska exporten till Norge av förädlade livsmedel och i mindre omfattning av obearbetade jordbruksvaror. Värdemässigt ökade exporten till Danmark 2013 med 6 %, dock var exporten till Finland oförändrad sen tidigare. Till Tyskland ökade exporten värdemässigt med 19 % vilket till största del är bundet till produktgrupper såsom spannmål och mjölk. Exporten har däremot minskat till USA under 2013, denna minskning tros bero på att värdet av exporten av drycker, främst vodka, har minskat med 8 % (SJV, 2013).

1.2 Avgränsning

Trots den ökade exporten och EU-inträdet underlättning för exporten ser företag, enligt en studie som Jordbruksverket gjort, att det finns svårigheter att ta sig in på internationella marknader då dessa ses som mycket konkurrenssatta (SJV 2014). Landsbygdsnätverkets syfte enligt Per Extor är att uppmärksamma svenska exportframgångar och förhoppningsvis få fler företag att inspirerades till en exportverksamhet.

Därför kommer jag i min studie att fokusera på hur det ser ut för företagen vid en lyckosam exportsatsning snarare än yttre faktorer. Därför kommer jag inte att diskutera mer kring lantbrukets miljöpåverkan eller andra yttre faktorer som kan påverka en exportsatsning, exempelvis statens påverkan i form av exportstöd, bra vägar, transportmöjligheter etcetera.

1. Till denna statistik hör inte fisk då en viss del av handeln som ingår i den officiella handelsstatistiken är vidareexport och höjer därmed export- och importsiffrorna. Exempel på sådan vara i den svenska handelsstatistiken för jordbruksvaror och livsmedel är norsk fisk. Därför har jordbruksverket valt att utesluta fisk i vissa parter av deras analyser, för att ge progressen en tänkvärdare bild.

2 Syfte och frågeställning

Detta arbete syftar till att identifiera framgångsfaktorer för små och medelstora livsmedelsföretag (definition under kap. 4.1) som bedriver en framgångsrik exportverksamhet av jordbruksprodukter. De frågor som jag vill besvara med min studie är:

- Vilka styrkor kan återspeglas i ett företag som bedriver en framgångsrik exportverksamhet?
- Kan dessa styrkor matchas med en viss typ av nisch som finns på marknaden i ett land eller inom exempelvis EU?

Målet med denna uppsats är att identifiera framgångsfaktorer för tre specifika företags exportverksamhet. Denna identifikation kan förhoppningsvis ses som en vägledare för andra företag som vill etablera sina produkter på en utländsk marknad.

3 Tillvägagångssätt

I detta avsnitt berättar jag om tillvägagångssättet för insamlingen av material till uppsatsen, bearbetningen av materialet samt vilka teoretiska begrepp jag kommer använda till analysen.

3.1 Urval

Jag kommer behöva avgränsa mig till några få fall för att min undersökning ska kunna vara ingående nog för detaljerade slutsatser.

Att utefter min studie kunna dra en generell slutsats kan ses som problematiskt då jag kommer välja mina företag utifrån ändamålsenlighet snarare än slumpmässighet (Merriam 1994, s.184).

Företag har valts ut med hjälp av kontakter och är som jag ser det aktuella inom ämnesområdet som goda exempel på företag som skulle passa min studie. Jag har bland annat haft hjälp av Hans Bergsten, utvecklingsledare på Region Halland, och Patrik Strömer på livsmedelsföretagen som arbetar med myndighetskontakter, export, tillsynsfrågor och upphandlingsfrågor.

De företag som gav den bästa responsen fick bli de företag som studerades då jag ansåg att tiden var för knapp för att vänta in respons från ytterligare företag. Företagen, Slaktarkorv AB, Oatly samt Eldsberga Chark, låg självklart inom kriteriet för små- och medelstora företag (se tabell 1, s.19). Dessa tre är relativt olika företag, men har ändå det gemensamt att alla har en lyckosam exportverksamhet. Att företagen är olika och har olika produktionsgrenar är i sig ingenting som jag ser att är negativt för studien då jag snarare letar efter gemensamhetsfaktorer trots att företagen är olika. Hade företagen varit väldigt lika varandra och vara verksamma inom samma produktionsgren

skulle det inte ses som något uppseendeväckande att hitta gemensamma faktorer för den lyckosamma exportverksamheten. Att istället hitta gemensamma hos tre helt olika företag anser jag att ger studien en större tillförlitlighet.

Landsbygdsnätverket håller på att ta fram förutsättningar för små och medelstora livsmedelsföretag att bedriva export av sina produkter och vill till detta komplettera med en analys av framgångsfaktorer för företag som bedriver en lyckosam exportverksamhet av sina livsmedelsprodukter.

Landsbygdsnätverket har valt att fokusera sitt projekt inom Halland, Skåne och Jämtland och där ligger även företagen jag valt för denna studie. Det var svårt att hitta något företag i Jämtland som hade möjlighet att ställa upp och därför blev inte något företag i detta län med i studien.

Som definition för små- och medelstora företag kommer jag använda mig av EU:s mått som säger att litet företag ska ha högst 50 anställda, en omsättning på högst 10 miljoner Euro eller en balansomslutning på högst 10 miljoner Euro. För ett medelstort företag får de ha högst 250 anställda en omsättning på högst 50 miljoner Euro eller en balansomslutning på 43 miljoner Euro (Tabell 1). Observera att eftersom det är EU:s definition är valutan i euro. Varför jag valde just EU:s definition är för att det även är den definitionen som landsbygdsnätverket använder. Den avgränsningen ses även som aktuell för detta arbete då företagen som är grunden för min studie har till stor del export inom EU.

Tabell 1: EU:s mått på företags storlekar

Företagskategori	Anställda	Omsättning	eller	Balansomslutning
Medelstort	< 250	≤ € 50 miljoner		≤ € 43 miljoner
Litet	< 50	≤ € 10 miljoner		≤ € 10 miljoner
Mikro	< 10	≤ € 2 miljoner		≤ € 2 miljoner

(http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sv.htm)

3.2 Metodval

3.2.1 *Kvalitativ studie*

Denna C-uppsats bygger på en kvalitativ metod som inleds med en litteraturstudie kring ämnesområdet och därefter fortsätter med kvalitativa intervjuer. Det material jag fått fram genom mina intervjuer samt kompletterande källor är grunden för mina så kallade analysenheter (Merriam 1994, s. 58)

Jag har valt att använda mig av den kvalitativa metoden då den syftar till att öka förståelsen eller beskriva nya komplexa fenomen. (Kvale 1997, s. 67). Den kvalitativa metoden kan även beskrivas som att den gör det lättare att förstå innebörden av ett visst fenomen eller en viss upplevelse (Merriam 1994, s. 30). Metodvalet ligger även till grund då jag snarare är mer intresserad av själva processen än resultatet eller produkten (Merriam 1994, ss. 31-32).

3.2.2 *Intervjuer*

Jag har under mina intervjuer använt mig av semistrukturerade intervjuer men för att låta varje enskilt fall behålla sin unikheter kommer frågorna skifta från gång till gång (Teorell et al., 2007 ss.89-91). Intervjuerna har gjorts via telefon då jag inte haft resurser till att besöka de platser där företagen ligger. Jag fick riktlinjer för vilka företag jag skulle välja och kunde därför inte välja företag på närmare håll och då kunnat besöka företagen personligen.

Enligt Kvale (1997) går intervjustudier igenom sju faser, tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt rapportering. Detta sätt att utforma en intervju-undersökning har hjälpt mig igenom forskningsprocessens svårigheter och bidragit till bibehållandet av ursprungsvisionen samt intresse under hela processen (Kvale 1997, ss. 84-85). Då jag genomfört mina intervjuer har jag letat efter och försökt hitta en förståelse kring centrala teman i den intervjuades livsvärld. Den viktigaste uppgiften för mig i intervjuerna har varit att förstå innebörden av den intervjuade säger (Kvale 1997 ss. 34-39).

För att säkra min undersöknings validitet har texten blivit validerad av informanterna genom att de läst genom intervjuprotokollet (Merriam 1994, ss. 179-180).

För att öka min studies reliabilitet har jag som intervjuare försökt att undvika ledande frågor, varit opartisk och lämnat ute mina egna värderingar vid tolkningen av intervjumaterialet (Kvale 1997, ss. 62-66, 213).

I min studie kan jag inte dra en generell slutsats för hur framgångsfaktorerna ser ut för alla svenska livsmedelsföretag då jag endast valt att fokusera på och intervjuat ett fåtal företag. I min diskussion och analys tas däremot möjliga faktorer till framgång för export av livsmedel upp, de diskuteras och kopplas samman i ett ramverk samt begrepp som ger argumenten för framgång till en lyckad exportverksamhet mer tyngd.

3.2.3 *Kompletterande metoder*

Förutom att använda mig av intervjuer har jag haft tillgång till internetkällor. Företagens hemsidor har jag använt mig av för att läsa på om företagen innan själva intervjuerna. Detta gjorde jag dels för att vara inläst på det specifika företaget vilket underlättade för förståelsen av svaren jag fick och dels har det legat till grund för presentationerna av varje enskilt företag. Förutom företagens hemsidor har rapporter från Jordbruksverket varit av stor vikt för denna uppsats, inte dock för själva resultatet men som presenteras spelar rapporterna en stor roll i uppsatsens bakgrund för att tydliggöra varför ämnet är intressant att studera.

Det som även har varit viktigt för denna uppsats genomförande är min kontakt, Per Extor som är involverad i projektet. Per har varit som en vägvisare för mig då han har tydliggjort vad landsbygdsnätverket vill ha ut av arbetet.

För min analys av detta arbete har teorier och begrepp plockats ut ur tidigare kurslitteratur, alltså sådant jag har kommit i kontakt med under utbildningens gång. Det fanns alltså inte något förbestämt från landsbygdsnätverkets sida om hur de ville att själva analysen skulle gå till eller vilka teorier och begrepp som skulle användas för det.

3.3 Teoretiska begrepp

Förutom VIRO-ramverket har jag även varit uppmärksam på upprepande ord och fraser som har verkat vara av vikt enligt respondenterna. Ramverket och dess verkan presenteras mer ingående nedan. Ne-

danför följer en begrepps- och teoriförklaring för de teorier och begrepp studien kommer i kontakt med. Dessa förklaringar gör kopplingen av teori och empiri möjlig. Förståelsen för begreppet resurs är viktig genomgående i teorin och väljer därför att presentera begreppet resurs först.

3.3.1 Resurs

En resurs är en tillgång som behövs och är till hjälp vid skapandet av ett projekt, skapa en produkt eller genomgå en process. Landström och Löwegren (2009) delar in, med hjälp av Greene m.fl. (1997), resurser i fem olika grupper, *de fysiska resurserna* (teknologi, lokaler och utrustning), *humankapital* (erfarenheter, utbildning, omdöme, kreativitet, intelligens och vision som entreprenören till företaget har med sig och besitter), *sociala resurser* (personliga relationer, sociala resurser och nätverk som entreprenören har), *organisatoriska resurserna* (företagets formella struktur, kultur, rutiner, kunskap samt formella och informella relationer både utanför och inom företaget) samt *de finansiella resurserna* (det kapital företaget behöver för att starta och utveckla företaget) (Landström & Löwegren, 2009, s.222).

Landström och Löwegren (2009) uppger att de många gånger har hört företrädare från olika organisationer uttrycka att ”vi måste få mer resurser för att klara av att driva verksamheten”(Landström & Löwegren, 2009, s. 219). De har då dragit slutsatsen att resurser är något som måste vara en avgörande faktor för verksamheten i allmänhet.

Resurserna för ett företag kan vara helt avgörande om en verksamhet ska överleva eller inte. En resurs är något som ska vara till hjälp, det är viktigt att betrakta att det i en verksamhet kan vara mycket annat än pengar som är till hjälp. Företaget måste utveckla relationer med leverantörer, hyresvärdar om så behövs, kunder och banker. För att det ska finnas en möjlighet till att dessa relationer ska byggas krävs någonting mycket viktigare än själva kapitalet, nämligen trovärdighet. Risken finns att eventuella finansiärer eller samarbetspartners inte vill bygga upp en relation om trovärdigheten för din idé är låg. Det är därför viktigt att företagets affärsplan är väl genomförd och genomtänkt (Landström & Löwegren, 2009, s.219).

Utifrån företagets resurser eller resurskombinationer kan dess konkurrensfördelar analyseras. En konkurrensfördel kan leda till att före-

taget kan ta ut så kallade övervinster (Företaget genererar en avkastning som överstiger investerarnas avkastningskrav på investerat kapital), en konkurrensfördel innebär i korthet att företaget har fördel gentemot sina konkurrenter. Konkurrensfördelen skapas när en person eller en grupp av personer tar/väljer en resurs och genom det skapar ett unikt värde för just den resursen (Landström & Löwegren, 2009, s.223).

3.3.2 VRIO: Valuable, Imperfectly imitable, Rare and Organized

VRIO är ett ramverk som används till att analysera vilka av företagets resurser som kan ge företaget konkurrensfördelar inom en viss marknad eller nisch av en marknad. VRIO baseras på två antaganden:

1. Företag i samma bransch är olika beroende av sina resurser
2. Resurser kan inte flyttas mellan företag

Ett företags resurser är det som gör att liknande företag skiljer sig åt. Beroende på hur resurserna i ett företag är kombinerade och utnyttjade blir varje företag unikt på sitt sätt. Dessa resurser eller resurskombinationer och utnyttjningsgrad kan inte något annat företag "ta över" då detta är specifikt för det enskilda företaget, det går alltså inte att kopiera ett företag om inte alla företagets resurser och dess kombinationer flyttas med till det nya företaget (Landström & Löwegren, 2009, s. 223).

Detta ger upphov till att en konkurrensfördel kan behållas över en lång tid. Det kan självklart vara så att detta kan vara gällande för enstaka resurser så som patent eller en specifik råvara men det handlar ofta om en process med resurser som vuxit fram under en längre tid. Exempel på sådana resurser kan exempelvis vara nätverk, relationer som har skapats genom processer eller individer. Ett annat exempel är det rykte som företaget skapat sig eller olika effektiva rutiner som har byggts upp under några års tid. VRIO-ramverket kan hjälpa oss att analysera konkurrensimplikationerna av tillgången eller bristen på olika resurser (Landström & Löwegren, 2009, s. 223).

Värdefulla (Valuable), är de resurser som visar på de möjligheter företaget har att svara på möjligheter i omvärlden. Om företaget saknar denna förmåga men företagets konkurrenter har den så kommer detta spegla sig i att företaget har en så kallad konkurrensnackdel. Ett exempel för att förtydliga detta ytterligare är telefonen. Telefonen kan ses som en inte speciellt värdefull resurs för företaget men om företa-

get måste ha en telefon för att kommunicera med sin omvärld, då blir telefonen i sig värdefull för företaget. Om alla företag utom ditt eget företag har en telefon, blir det en konkurrensnackdel för ditt företag då ditt företag inte har samma möjligheter till kommunikation som de andra. Om företaget dock skaffar sig en telefon och alla företag på marknaden har en telefon, är företagen i paritet med sina konkurrenter och ingen har en fördel/nackdel (Landström & Löwegren, 2009, ss.223-224).

En resurs kan uppnå kriterierna för att vara både värdefull och *Sällsynt* (Rare) men trots det kan resursen vara lätt att kopiera. Om läget för resursen är så kan denna dock ge upphov till en temporär konkurrensfördel. Teknologi är sådant som tenderar att snabbt kopieras av omvärlden (om företaget inte har patent eller något liknande skydd för den). När kopieringen är gjord är även konkurrensfördelen för det företaget som gav upphov till teknologin borta. Företaget vill helst klassificera sina resurser så att de är *svåra att imitera* (Imperfectly imitable) för att underlätta för företaget att uppnå en bestående konkurrensfördel (Landström & Löwegren, 2009, ss.223-224).

För att en konkurrensfördel ska kunna bestå under en längre tid måste resursen förutom värdefull, unik och svår att kopiera även vara effektivt *Organiserad* (Organized). Landström och Löwegren (2009) använder sig av Wiklunds diskussion kring begreppet entreprenöriell orientering för att beskriva detta. Entreprenöriell orientering går ut på en sammansättning av innovation, ett proaktivt förhållningssätt och risktagande. Detta kan uttryckas som att som företag våga agera efter nya möjligheter som uppkommer på marknaden i större utsträckning än konkurrenterna. Denna orientering skulle för ett företag kunna innebära att en värdefull resurs som i sin tur kan ses som sällsynt och svår att imitera och därtill effektivt organiserad. Kombinationen av de tre variablerna leder (i bästa fall) till att den entreprenöriella orienteringen understödjer resursens förmåga att uttrycka konkurrensfördel för företaget (Landström & Löwegren, 2009, ss.223-224).

Tabell 2: VRIO-ramverket

Värdefulla?	Sällsynta?	Svårimiterade?	Effektivt organiserade?	Konkurrensimplikation
Nej	-	-	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	-		Konkurrensparitet
Ja	Ja	Nej		Temporär fördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Uthållig fördel

(Barney, 1996, s. 4)

När ett företag lyckats utveckla en resurs så att den uppnått en så kallad konkurrensfördel finns det dock problematik med denna konkurrensfördel. Det är otroligt svårt att förutspå konkurrensfördelens värde i framtiden. (Landström & Löwegren, 2009, s.224) När framtidsutsikterna för ett företag och dess konkurrensfördel ska förutspås leder de in mig på begreppet "dynamics capabilities".

3.3.3 "Dynamics capabilities"

(Eisenhardt & Martin 2000) "The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resource—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split evolve, and die."

Dynamic capabilities framgår genom flera olika faktorer, exempelvis produktutveckling och strategiska beslut. Dynamic capabilities värde för konkurrensfördelar är företagets förmåga att ändra i takt med förändringar i samhällets resursbas. Det gäller för företaget att kunna skapa, integrera och kombinera företagets olika resurser (Eisenhardt & Martin 2000). Det som Eisenhardt och Martin beskriver Dynamic capabilities kan liknas med det som i det ovanstående kapitlet förklaras som entreprenöriell orientering. Båda beskriver det som företagets anpassningsbarhet utefter samhällets efterfrågan vilket ställer till olika stor grad, krav på det enskilda företaget.

Vanligtvis finns det kopplingar mellan företagets dynamic capabilities och deras effektivitet, om företaget har "stora" dynamic capabilities blir företaget mer effektivt. Effektiviteten är alltså en effekt av

företagets dynamic capabilities. Företagets dynamic capabilities kan finnas i detaljerna så som ett arbetsteam som skapat en effektiv produktutveckling genom företagets dynamic capabilities, samtidigt som mycket av företagets utnyttjande av deras dynamic capabilities sker utanför företaget (Eisenhardt & Martin 2000).

3.3.4 Valet av Nischmarknad

Nischer är ett mindre segment av en marknad med ett avgränsat behov eller särskilda sammankopplingar av behov. Att som företag fokusera sig på en viss nisch kan ha flera fördelar. Det kan öka möjligheten till att få en mer personlig kontakt med företagets kunder, konkurrenterna blir färre samt att företaget har en större chans till goda marginaler. Det har visat sig att kunder är mer villiga att betala mer för produkter från ett nischföretag (Kotler, 1999 ss. 43-44).

För små och medelstora företag kan det ibland vara svårt att konkurrera med de större mer väletablerade företagen. Det kan vara en god idé för mindre företag att lägga kraft på nischade delar av en marknad där de större aktörerna inte lägger lika stor kraft. En strategi kopplad till mindre företags tillvägagångssätt att erövra en marknad är den om produktspecialisering, där företaget försöker ta en stor del av en delmarknad snarare än att de vill ha en liten andel på en stor marknad (Armstrong & Kotler, 2005 s.54).

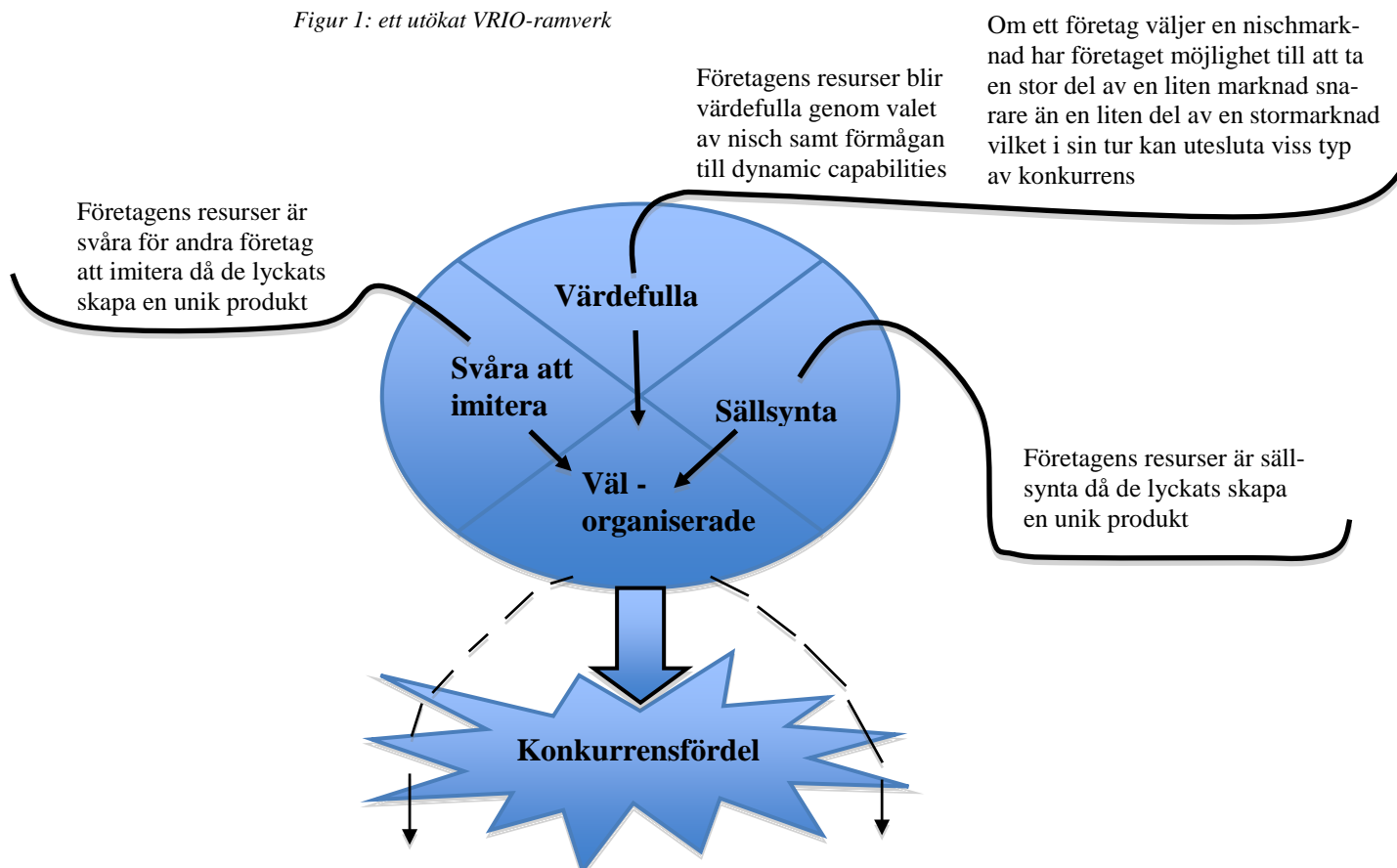
För företaget skapar nischandet många fördelar bland annat bygger det upp en expertkunskap inom just sitt område, till skillnad från de större företagen som ser de nischade som en liten del av något större. Företaget kan även genom att de valt att nischa sig få en mer personlig kontakt med de enskilda kunderna. Konkurrenterna blir färre och marginalerna blir större då kunderna visar ett större intresse att betala för den expertkunskap företaget besitter då de är nischade. Det som bör understrykas är dock att alla företag, även om de valt att nischa sig, löper samma risk om nischen av någon anledning skulle försvagas. Om den marknad där företaget vill etablera sig ses som osäker kan det vara av vikt att satsa på flera nischer snarare än en specifik nisch. De är företag som för allmänheten ses som okända och därav kallas de dolda vinnare. Dessa företag har marknadsandelar som överstiger 50 % i sin specifika nisch och det är här företag kan göra stora vinster som för den enskilda individen kan ses som dold (Kotler, 1999, s. 43-44).

3.3.5 Ramverket VRIO tillsammans med begreppen Nisch och Dynamic capabilities

Begreppen och teorierna hjälper till med att förklara och förstå det informanternas argumenterat för i intervjuerna samt att det ger den empiriska studien mer tyngd. Begreppen och teorierna jag kopplar till är sådana som jag har kommit i kontakt med under utbildningens gång.

Till min analys av mitt empiriska material kommer jag förutom VRIO-ramverket använda mig av begreppen Nisch samt Dynamic capabilities. För att företagen ska kunna vara konkurrenskraftiga måste enligt VRIO, företagets resurser vara värdefulla, som visar prov på företagets Dynamic capabilities samt genom valet av nisch. Produktens Sällsynthet och att den är svår att imitera, visar företagen prov på genom att de lyckats skapa en unik produkt. Väl organiserade, är företagen om de lyckats kombinera de ovanstående faktorerna. Komponenterna tillsammans visar sedan prov på om företagets resurser ger möjlighet till att uppnå en sådan kallad konkurrensfördel. Nedan presenteras en figur om hur de olika komponenterna hänger ihop.

Figur 1: ett utökat VRIO-ramverk



Som slutsats av denna figur kan vi se att Värdefulla, Svåra att imitera eller Sällsynta inte kan realiserats om det hela inte är Välorganiserat.

4 Presentation av Företagen

Nedan följer en presentation av de företag som intervjuats, Slaktarkorv AB, Oatly samt Eldsberga chark.

4.1.1 *Slaktarkorv*

Per Karlsson är grisbonde och skapare av företaget Slaktarkorv. Per var trött på köttmarknadens dåliga marginaler och att ersättningen inte skiljer sig mellan grisens olika delar som går till konsumenten, grisfötter gav samma ersättning som filé. Per fick nog och har en under en diskussion uttryckt, ”får jag inte mer betalt för grisens finare delar, då kan jag ju lika gärna göra korv av hela grisen!” (<http://www.slaktarkorv.se/index.php/om-slaktarkorv>). De andra i branschen såg det som korkat att använda fina delar på en gris till att göra korv, men Per lyckades visa motsatsen och för några år sedan lanserade Per Slaktarkorv, en korv där alla delar på grisen är inkluderade.

Per erbjuder konsumenten en rad olika sorters korvar och garanterar även att produkterna tillverkas i Sverige av 100 % handstyckat svenskt kött. Grisarna som används till korvarna är även uppfödda enligt svenska djurskyddsregler. Per använder sig inte bara av rättvist uppfödda grisar utan ser även till att hans partners, exempelvis företaget som står för slakt och styckning, tillverkning och försäljning innehar kollektivavtal där skatter och arbetsgivaravgifter betalas till förmån för den svenska välfärden.

”En korvälskare och entreprenör som fick en snilleblixt, gjorde det omöjliga möjligt och skapade ett helt nytt koncept. Slaktarkorv görs av hela grisen, från sidfläsk och karré till skinka och filé. Succén är given.” Så uttryckte sig den Svenska korvakademin när de 2014 gav

Slaktarkorv priset Årets korvprofil. Priset delas ut till ”en entusiast som jobbar för korvens bästa och sprider glädje omkring sig”(Ibid.).

Per driver tillsammans med sin fru Åsa Karlsson gården Boarps Gård. Gården drivs i bolagsform och har ca 10 anställda och en omsättning på ca 65 miljoner. Den huvudsakliga verksamheten är själva grisuppfödningen, men på senare år har livsmedelsatsningen blivit alltmer en del av bolaget och då genom lanseringen av Slaktarkorv (Slaktarkorv, 2015).

4.1.2 Oatly

Oatly skapades för att göra det enkelt för att ge människor en möjlighet till att äta och dricka något som både är hälsosamt och att de slipper oroa sig för att vad det äter och dricker tär på planetens resurser. Företaget grundades på 90-talet då en forskare vid Lunds universitet gjorde en upptäckt att naturliga enzymer kan omvandla fiberrik havre till näringsrik flytande föda, en perfekt näringskälla för människor. Denna tillverkningsprocess har företaget patent² på vilket företaget är väldigt stolta över att ha. Företaget arbetar idag vidare med metoden för att förbättra både individers men även hela planetens välbefinnande, då de anser att negativa effekter på miljön minskar genom att välja deras alternativ till mjölk. Företaget använder i sina produkter svensk havre och finns i många olika varianter, havredryck i olika smaker, yoghurt med mera. Företagets huvudkontor ligger i Malmö men produktions- och utvecklingsanläggningen i Landskrona (Oatlys placering är inte direkt på landsbygden men de menar ändå att det påverkar landsbygden genom kedjeeffekterna av att de använder sig av svenska råvaror, i deras fall havre). Företaget ser södra Sverige som sin hemmaplan men produkten har lanserats på många platser utanför landet. Produkten finns i 20 länder runt om i Europa och Asien, i Storbritannien och Hong Kong visar sig företaget genom helägda dotterbolag (Oatly, 2015). Oatly hade 2013 58 anställda och en omsättning på 224 miljoner kronor (Allabolag, 2015). Oatly kan ses som ett väletablerat företag med många års erfarenhet av exportverksamhet. Hur mycket deras patent på tillverkningsprocessen har påverkat deras etablering på den internationella marknaden kan disku-

² ”Patent är en ensamrätt att utnyttja en uppfinning: ingen annan får tillverka, sälja eller importera den utan att patentägaren har gett tillstånd”(http://www.prv.se/sv/patent/).

teras. Jag kommer här inte diskutera mer om Oatlys patenträtt förutom hur det kan påverka deras skydd för deras unika produkt, eller som det snarare skulle uttryckas, deras unika tillverkningsprocess. Detta beror dels på att jag själv är för dåligt insatt i vad patenträtter kan innebära för ett företag och även på grund av det inte är något av de andra företagen i denna studie som har sådan rätt.

4.1.3 *Eldsberga chark*

Eldsberga chark ligger i Hallands län och har som företag har funnits i tre år men själva grunden till företaget skapades redan 1999. Sime och hans fru, som äger företaget tillsammans, har arbetat i företaget ända sedan det grundades. Företaget har egentillverkning av charkdelikateser gjorda på nötkött samt importerar färdiga produkter från Slovenien. Produkterna som företaget erbjuder är gjorda på nötkött och säljs både i Sverige och i resten av Europa. I dagsläget har företaget ett tiotal kunder i form av livsmedelsbutiker och mellanhänder runt om i Europa. Företagets exportverksamhet har totalt hållit på i drygt 10 år och idag har företaget nästan lika mycket omsättning från exporten som från försäljningen inom Sverige. Tillsammans med Sime och hans fru som äger företaget, är de 11 stycken som arbetar där (Eldsbergachark, u.å.). 2014 hade företaget en omsättning på 43 miljoner kronor (Allabolag, 2015)

5 Empiri

Det empiriska materialet som samlats in via intervjuer med ledande personer hos företagen, Slaktarkorv där Per Karlsson, VD och ägare, har ställt upp som informant, Oatly där Bengt Karlsson som är ansvarig för exporten av Oatlys produkter ställde upp och var informant samt Eldsbergachark där Sime Trosic, ägare, var informant presenteras nedan. I bilaga 1, 2 och 3 finns det renskrivna materialet från intervjuerna att tillgå. Bilaga 1 är intervjun med Peter Karlsson från Slaktarkorv AB, bilaga 2 är intervjun med Bengt Anker från Oatly och bilaga två innehåller intervjun med Sime Trosic från Eldsberga chark. Alla intervjuerna har även lästs igenom och godkänts av respektive informant.

Tre olika företag med tre olika varor har intervjuats, de har alla utifrån sina produktionsgrenar utvecklat en exportverksamhet på lite olika sätt men med några gemensamma nycklar till en lyckosam verksamhet. Datan som samlats in presenteras i följande teman; Bakgrund, Vikten av en unik produkt, marknadsundersökning samt nisch. Dessa är återkommande faktorer hos alla informanterna som de ansett varit av vikt för en lyckosam exportverksamhet.

5.1 Bakgrund till verksamheterna

5.1.1 *Slaktarkorv AB och Boarpsgård*

Företaget slaktarkorv AB har valt att fokusera på koryproduktion och Boarpsgård har valt att fokusera på grisproduktion. Det har enligt Per varit en stor griskris i Sverige ända sedan 2001, grunden till denna att är att det är svårt för bönderna att få betalt för sina produkter. Per

tycker ändå att han och hans företag har klarat sig ur krisen relativt bra. De började titta på grisen anatomisk; när en gris går igenom ett slakteri ska ungefär 39 styckningsdelar bli till och så ska delarna delas upp i olika grupper enligt hur de ska hanteras och så vidare. Per menar dock att detta aldrig stämmer och det tillkommer alltid kostnader för att hela grisen inte blir såld.

Per fick en idé om att göra korv av hela grisen, han trodde det skulle bli en rätt bra korv, lite magrare men blir även av med vissa delar som inte direkt är någon matupplevelse men som folk ändå är tokiga i, till exempel fläskfilén. Nästa steg i processen var att de kontaktade ett slakteri som delade företagets värderingar gällande produktens kvalitet. Tillverkningen satte igång och resultatet blev bättre än de tänkt sig, trots att detta endast var enligt Pers mening en vänsterhandsgrej. Detta för att visa marknaden att det inte är sådana stora problem att få försäljningen av grisprodukter att fungera. ”Genom att göra korv av hela grisen undkommer vi många av problemen” och Per menade även att det måste finnas någon människa i världen som vill köpa produkten. Gehöret för produkten var svagt trots att det gav en möjlighet att komma åt de volymer som är svårsålda. De valde dock att ta fram några prover till för att gå vidare i utvecklingen.

Slaktarkorv och Boarpsgård är dock två skilda företag och Per ville absolut inte sammankoppla dessa för då menar Per att då är man inne i en återvändsgränd, det skulle aldrig fungera på sikt. I framtiden vill de även kanske sälja varumärket och då ser Per det som problematiskt att vara kopplade till en geografisk produktion. Om detta utvecklas till att andra produktionsgrenar även vill göra korv av hela djur, grenar som Per och hans partners inte bedriver, blir det även där ett problem om det skulle vara kopplat till den egna produktionen.

Per och hans fru som båda två arbetade i lantbruksnärssektor och 2001 kände de båda att det skulle vara roligt att driva ett eget lantbruk och då köpte de aktiebolaget Boarpsgård. De arrenderar ett lantbruk och till en början fans det väldigt många olika verksamheter på gården. Det fanns grönsaksodlingar, mjölkproduktion, potatisodlingar, grisproduktion, över 20 olika grenar kunde återfinnas på gården, men Per och hans fru kände snabbt att det var grisproduktion de ville satsa på. Det som låg till grund för valet av just grisproduktion var för det första att produktionen är snabb och att man snabbt kan följa upp eventuella brister eller fel i produktionen samt att produktionen är lätt

att påverka. De såg en framtida yrkesbana på 20 år, att satsa på växtodling såg Per att var för riskfyllt, går ett enda år dåligt vädermässigt eller liknande kan hela 5 % av din yrkestid falla bort. Grisarna däremot där kan man ha i snitt 3,4 omgångar per år, det finns helt enkelt utrymme till att reparera en eventuell skada, därtill kan man ha flera omgångar igång tidigare vilket gör att utrymmet ökar ytterligare. För det andra ville Per och hans fru vara fria från eventuella EU-stöd, vilket grisproduktionen är, det kände de att var av stor betydelse, för som Per uttryckte sig ”alla ska dit hän”. Dessa två saker var de avgörande för valet av gren, de hade då utvecklat en affärsidé samt strategier för hur detta skulle skötas. Lantbruket som bas ska ha en kontinuerligt växande lönsamhet, fler och fler grisar har tillkommit och de andra grenarna som fanns på gården har avvecklats.

Korven som de producerar i Sverige blev sedan nyckeln till att komma in i Danmark och för exporten, då den inte konkurrerar med andra företag eftersom det inte finns någon annan liknande produkt på den danska marknaden. Sedan kände Per och hans partners att om det skulle bli något av korvproduktionen de redan hade lagt ner en hel del tid och resurser på måste de göra något unikt, vilket var deras idé om att göra korv av hela grisen. Då blev även ställningstagandet till produktionen av produkten i Sverige lättare.

5.1.2 *Oatly*

Oatly är ett företag som valt att fokusera på havren. Varför Oatly valde havre var som Bengt uttryckte sig ”Oatly kan inget annat än havre”. De valde inte mellan att göra sojadryck eller något liknande utan de tyckte att havre/havredryck var en bra produkt och ville satsa på den. Företaget tog fram havredrycken och den skulle vara mer som ett alternativ till mjölk. Det startade alltså som ett mjölkersättningsalternativ, men har utvecklats under årens lopp. Speciellt under de sista åren har produkten utvecklats till mer som en livsstilsprodukt, till folk som väljer att inte dricka mjölk eller använda mjölkprodukter av andra skäl än allergi. Det kan vara att man inte tycker om mjölk, inte tål mjölk eller kommer från ett land där man inte har den kulturen att dricka mjölk och så vidare.

Redan från början kände de dock att de inte hade en tillräckligt bra eller stor hemmamarknad, men de såg ganska tidigt att det fanns en lovande internationell marknad för produkten. Efter det startade före-

taget att exportera och första landet blev England. Oatly valde att lägga fokus på marknader som Oatly sett som relativt mogna och hälsomedvetna. En annan viktig faktor till valet av marknader är att marknaderna skall ha en upparbetad distribution för den typ av produkt Oatly erbjuder, alltså vegetabiliska mjölkalternativ. Exempel på andra vegetabiliska mjölkalternativ är sojadryck eller risdryck. Exempel på länder Oatly har valt att fokusera på är de skandinaviska länderna, England och Tyskland. I alla dessa länder har produkten gått väldigt bra och visat en hög tillväxt. De kan dock se att de länder, som är drabbade av en ekonomisk kris, exempelvis Spanien och Italien, där är tillväxten inte lika hög som i de övriga länderna.

5.1.3 *Eldsberga chark*

Eldsbergachark använder nötkött till sina produkter. Varför de just använder sig av nötkött är för att Sverige är ett land där majoriteten av invandrarna är muslimer och att muslimer inte äter griskött. Av nötköttet kunde Sime själv skapa produkterna som företaget idag tillverkar.

Företaget startade som en torghandel med charkdelikatesser, där delikatesserna köptes in från Malmötrakten och sedan såldes runt om i landet. Sedan fick Sime en idé om att börja importera från Slovenien, som då inte var ett EU-land, vilket visade sig vara rätt väg för Sime och hans företag att gå.

När företagets lönsamhet började öka 2002, ville de starta egen tillverkning av chark produkter. De köpte en fastighet där de etablerade en charkfabrik och började tillverka det som de tidigare hade köpt in av andra.

Denna verksamhet gick väldigt bra och en grossist (Kelmendi GmbH) från Köln kontaktade företaget. Grossisten var på en resa i Sverige och var ute efter rökt kött. Sime och hans företag förädlade köttet till rökt kött i deras fabrik, vilket grossisten visade intresse för. Genom den kontakten skapades ytterligare kundrelationer och företagets nätverk växte ytterligare. Sedan drog exporten till Tyskland igång både från deras egen fabrik men även de produkter de importerade från Slovenien. Genom att de fick möjlighet att sälja till en stor grossist i Tyskland har företaget vuxit allt mer under åren. Andra kunder har genom grossisten fått möjlighet att upptäcka företagets produkter,

vilket har givit företaget mer kunder. De flesta vill köpa produkten direkt från tillverkaren för att det blir billigare/färskare/annat skäl.

5.2 Vikten av en unik produkt

Det gemensamma alla företag har nämnt angående sina produkter och för vad som krävs för att lyckas på den internationella marknaden är att de i någon form måste vara unika. Per på Slaktarkorv menar att för att kunna konkurrera med andra företag och för att kunna etablera sig på en ny marknad måste produkten vara unik. Det är många som har gjort korv tidigare men det är ingen annan som har gjort korv av hela grisen. Slaktarkorvs produkter är inte enbart från Halland och är på så sätt inte unika på så vis att den geografiska platsen ger upphovet till att produkten är unik. Deras produkt är snarare unik genom själva produktionen och hur den är tillverkad. Per vill att hans varor ska vara kända men de får inte vara utopiska, korv är känt men vildsvinskorv finns inte på många platser. I Danmark säljer de just därför mycket sådant med tillsatser av vildsvin, ren och hjort, sådant som människor i Danmark vet vad är, men som inte finns i deras land.

Bengt från Oatly tar upp att det är viktigt att använda råvaror som är unika. Livsmedelsråvaror som är unika för oss, renkött, smultorn, blåbär, havre, pepparkakor, där Sverige känner att de kan vara unika på den internationella marknaden, där tror Bengt att Sverige kan ha en plats. Havren i sig är inte unik, men på det sättet Oatly har valt att producera sin produkt från råvara till slutprodukt kan slutprodukten ses som unik enligt Bengt. Det finns företag på marknaden som gör havremjolk men Bengt anser sig vara speciell i den mån att de valt att använda havre från Mellansverige. Havren i Mellansverige tycker Bengt håller god kvalitet, dels på grund av det klimat råvaran utsätts för och dels för att havren odlas av kunniga odlare enligt Bengt. Slutprodukten är framtagen genom svensk forskning och det i sig kan ses som unikt på den internationella marknaden trots att det finns andra aktörer som tillverkar liknande produkter.

När Sime talar om vad som är unikt hos produkterna spelar för roll menar han att produkterna måste vara unika relativt vad konsumenterna efterfrågar. Kunderna som företaget fokuserar på styr produktionen och bidrar till skapandet av en unik produkt som kan konkurrera på en

marknad med en hög efterfrågan. Sime har själv skapat en process där han framställer en viss produkt vilket gör hans produkt unik.

5.3 Marknadsundersökning

Att göra en noggrann marknadsundersökning är en annan faktor som de tre företagen presenterat som viktigt vid en exportsatsning.

Per som valde Danmark till sin första exportsatsning anser att en konsument i Danmark som efterfrågar salmonella fritt, GMO fritt, djurvälstånd och så vidare, hen måste välja ekologiskt. I Sverige däremot är skillnaderna mellan konventionella och ekologiska varor små, och prisskillnaderna nästan obefintliga vilket gör att konsumenten i Sverige likaväl kan välja ekologiska varor som konventionella. Där såg Per och hans partners luckan i Danmark, de borde kunna ta svenska konventionella livsmedel och sälja i Danmark och utnyttja spannet. De gjorde en utredning och la mycket tid och resurser under ett par års tid på marknadsundersökning innan de tog fram ett antal produkter de tänkte att kunde vara gångbara på den danska marknaden, bland annat ägg med mera, som resultat tog de fram varumärket Ödegården. Trots den långa och krävande marknadsundersökningen de hade gjort hade de missat en aspekt, i Danmark är det så att i en ordinär livsmedelsaffär kan finnas 17 meter kyldisk och 16 av dem tas upp av två kända danska varumärken. Dessa varumärken betalar en hög summa till livsmedelskedjorna i marknadsföringsstöd så att de inte ska ta in andra varumärken. Dessa summor är så höga att det är omöjligt för mindre företag att konkurrera med dem. Det innebär att den danska marknaden kan ses som relativt falsk, de stora livsmedelsföretagen säljer in sina varor dyrt till butikerna men ger sedan tillbaka pengar genom marknadsföringsstöden. Den meter i kyldisken, som sedan finns kvar, får handlaren disponera själv och den tas oftast upp av lokala produkter som är populära i den enskilda byn/staden/orten. Per såg det svårt att ta sig in på den danska marknaden trots att de ansåg sig ha bra produkter med bra priser. Detta ledde sedan vidare till att korven som de hade producerat i Sverige blev nyckeln till att komma in i Danmark, eftersom den inte konkurrerar med de andra.

Oatly nämnde vid intervjun att förutom att ha en unik produkt var marknadsundersökning något som var väldigt viktigt vid en exportsatsning. Det är viktigt då företaget eventuellt kan få reda på om pro-

dukten har en chans på den internationella marknaden, menar Bengt. Oatly har ca 20-30 produkter men på den internationella marknaden har de valt att lansera ca 7 stycken av dessa. Urvalet av vilka produkter de valt att lansera har skett genom marknadsundersökningar i respektive land de vill etablera sig på. De internationella marknader som Oatly har valt att fokusera på är marknader som Oatly sett som relativt mogna och hälsomedvetna. En annan viktig fråga som en marknadsundersökning kan ge svar på är om marknaderna redan har en upparbetad distribution för den typ av produkt företaget vill lansera.

I en marknadsundersökning är det viktigt att identifiera sin målgrupp. Produkterna som Sime erbjuder är anpassade efter företagets målgrupp som till största del är invandrare i sina respektive länder och det har även påverkat när företaget har valt sina utländska marknader. Exempelvis är Tyskland ett land med väldigt många invandrare, vilket leder till att det är ett land med en bra marknad för företaget.

5.4 Nisch

Alla företag kan sägas vara verksamma i en speciell nisch, Slaktarkorv har korv som sin nisch, Oatly havren och Eldsberga kan sägas ha delikatesserna av nötköttet som sin nisch. De tycker alla att det är viktigt att vara duktig på det man gör vilket säkrar kvalitén på produkterna. Det är farligt för ett företag att ha för brett sortiment och för många artiklar då är det svårt att veta vad företaget egentligen är duktiga på, vilket återigen har med kvalitén på produkterna att göra. Per har en kunskap som hur grisproduktion fungerar då han även bedriver en grisgård. Hans kunskap om själva grisproduktionen var till hans hjälp dels när han ville göra korv av hela grisen och dels för att förstå vikten av den problematik som fanns i samhället angående grisproduktion och hur det skulle lösas.

Oatly har en slogan som lyder ”we only do oats”, denna slogan har utformats eftersom Oatly känner att deras kunskap ligger hos havren. De har heller ingen vilja att börja producera nya produkter utan vill snarare utveckla de produkter de redan har eftersom kunskapen om havren är störst.

Även Sime känner att han i dagsläget inte vill utveckla företagets sortiment genom att skapa nya produkter. Han vill istället utveckla sin verksamhet genom att nå ut till fler kunder. De ska sprida sig geogra-

fiskt och kundkretsen ska bli större genom de produkter de redan erbjuder. Det är viktigt att fokusera och göra det man är duktig på istället för att fokusera på en massa olika grenar där det är svårare att säga vad företaget egentligen är duktiga på, uttrycker sig även Sime ifråga om kunskap.

6 Analys

6.1 Att skapa en unik produkt utifrån företagets resurser

Resurs är per definition något som ska vara till hjälp. För ett företag kan en satsning på en exportverksamhet ses som en process. Denna process kräver i sin tur en hel del resurser. För att ett företag ska kunna skapa sig konkurrensfördel gentemot andra företag är det snarare företagets sätt att kombinera sina resurser än den enskilda resursen för företaget som skapar detta (Landström & Löwegren, 2009, ss. 219-223). Detta kan kopplas till det som mina informanter talade om hur deras produkter måste vara unika för att ha en möjlighet att konkurrera på den internationella marknaden. Slaktarkorv hade kontakter så att de kunde få tag i griskött som följde företagets värderingar, de kombinerade sedan sin kunskap, exempelvis om problematiken kring grisköttet samt kunskapen om grisens anatomi. Faktorerna skapade tillsammans en unik produkt som ingen annan hade tillverkat tidigare, en korv som är gjord på hela grisen.

Oatly använder svensk havre då de anser att svensk havre håller god kvalitet samt att odlarna är kunniga och duktiga. Oatly är extremt kunniga inom området havre och deras stora kunskapsbank ligger inom det området. Kunskapen om processen från råvara till slutprodukt grundar sig i att slutprodukten är framtagen genom svensk forskning. De har en god kontakt till odlare inom Sverige som ger slutprodukten en svensk prägel. Ett hälsosammare alternativ, du kanske inte gillar mjölk eller att landet du kommer ifrån har inte en kultur av att dricka mjölk. En kombination av bra råvaror med goda kontakter med goda kunskaper samt deras egna kunskaper inom företaget har tillsammans bildat en unik konkurrenskraftig produkt på den internationella mark-

naden. Själva produkten i sig anser säkert en del att inte är unik men för Oatly är det snarare deras tillverkningsprocess som är unik. Då företaget även har patent på denna tillverkningsprocess gör det att andra företag inte har möjlighet att framställa en produkt genom samma tillverkningsprocess.

Sime som själv är invandrare i Sverige ser sig själv, dels genom sitt långa yrkesliv och dels genom sitt ursprung kunnig kring vad hans kunder efterfrågar. Han började med att importera produkter genom sitt kontaktnät i Slovenien och började sedan sin egen produktion och tillverkade produkter enligt vad kundernas efterfrågan. Hans egen produktion är unik i den mån att han har skapat den själv. Denna kombination som Sime har valt att organisera sina resurser på har även det skapat konkurrenskraftiga produkter på en internationell marknad.

6.2 Marknadsundersökning och "dynamics capabilities"

Att etablera sig på en ny marknad kan ses som svårt och vilken väg att välja är inte alltid så lätt. Att göra noggranna marknadsundersökningar är dock någonting som alla informanter är överens om. Att göra marknadsundersökningar är inte bara bra för själva etableringen av en produkt på en ny marknad utan kan även hjälpa till med att förutspå framtidsutsikterna för produkten. Begreppet dynamic capabilities kan hjälpa oss att förklara detta på ett djupare plan. Begreppet handlar om företagets förmåga att ändra i takt med förändringar i samhällets resursbas (Eisenhardt & Martin 2000). Utgående från vad som efterfrågas på marknaden måste företagen anpassa sin produkt efter detta med hjälp av sina resurser. I Simes fall kan det handla om i vilka länder invandringen är som störst just vid det tillfället. Förändringarna i samhället som påverkar företaget måste respekteras och om Sime skulle se att invandringen skulle öka i ett land eller minska i ett annat land måste han organisera sina resurser för att anpassa sig till förändringarna. Lyckas Sime med att snabbt anpassa sig efter det förändringar som sker i samhället kan vi även se att företagets effektivitet ökar. Effektivitet kan ses som ett mått på företagets dynamic capabilities (Eisenhardt & Martin 2000).

Simes företag som startade som en torghandel av delikatesser började verkligen blomstra när Sime fick en idé om att börja importera från Slovenien. Efter detta utvecklade han en egen produktion och på

grund av att han startade en egen produktion tillkom även kontakten i Tyskland av en stor grossist som blev vägen för Simes exportverksamhet. Sime anpassade alltså sina resurser utgående från vad samhället efterfrågade och därigenom ökade även företagets effektivitet, vilket kan uttryckas som att företaget har ”stora” dynamic capabilities.

Slaktarkorv har även de visat mått på deras dynamic capabilities. Samhället visade på ett så kallat problem gällande försäljningen av griskött. Per menade att det alltid är problem kring att få hela grisen såld och det tillkommer alltid kostnader för att hela grisen inte blir såld. Ända sedan 2001 har det varit stor griskris i Sverige, enligt Per. Det Per då gjorde det var att han anpassade sin produkt efter problemet i samhället. För att undkomma kostnader för att hela grisen inte blev såld och andra problem kring köttförsäljningen bestämde sig Per att göra korv av hela grisen. En idé som blev svagt besvarat av andra men blev nyckeln in på den internationella (för detta företag Danmark) marknaden.

Oatly har en vilja om att erbjuda en produkt som kan ses som en livsstilsprodukt. Det finns många människor som inte dricker mjölk av olika anledningar och då vill vi kunna erbjuda dem ett alternativ, menar Oatly. Många av dessa kunder finns dock inte på deras hemmarknad i Sverige utan på den internationella marknaden. Företaget kunde då med hjälp av deras resurser snabbt etablera sig på den internationella marknaden och där har affärerna visat sig gå riktigt bra, något som har visat företagets potential till effektivitet eller också kallat företaget har visat ”stora” dynamic capabilities (Eisenhardt & Martin 2000).

6.3 Kunskap utefter företagets Nisch

För att höja företagets effektivitet eller öka deras dynamic capabilities kan detta underlättas av att företaget valt att rikta in sig på en speciell nisch. Att ha en ingående kunskap inom ett visst område gör det lättare att förändra produkten än om företaget har många produkter inom olika nischer. Ett företag med många olika nischer gör att företagets kunskap ses som vag i alla de olika områdena och gör det även svårare för företagen att vara föränderliga i utefter samhället (Kotler, 1999 ss. 43-44).

''We only do Swedish oats'' är Oatlys slogan och de tycker det är viktigt att satsa på det företaget är duktigt på. Oatly producerar dock ingen havre själva utan det är förädlingsprocessen från råvara till slutprodukt som de menar att de har som sitt stora kunskapsområde. Produkter producerade av havre är företagets nisch och de ser inte att de vill börja arbeta med nya produkter baserade på andra råvaror. De vill snarare utveckla ytterligare produkter inom existerande produkturval. Att nischa sig kan ha flera betydelser för företag och speciellt för det mindre företaget kan det vara smart att ha en strategi för att ta en stor del av en liten marknad snarare än att ta liten del av en stor marknad. På de stora marknaderna är det lättare att de mindre företagen blir utkonkurrerade (Armstrong & Kotler, 2005 s.54).

Även Per använde sig av sin erfarenhet vid valet av nisch. En stor kunskapsbas inom ett område ger företaget större trovärdighet. Från början försökte Per och hans partners lansera deras varumärke Ödegården (det danska) på den danska marknaden och hade då ett flertal olika produkter. De blev snabbt utkonkurrerade av andra mer väletablerade danska varumärken. Den korv som de hade producerat i Sverige, gjord på hela grisen blev deras nyckel in på den danska marknaden. Förutom, att det som tidigare nämnts, är en unik produkt kunde nu företaget ta en stor del av en liten marknad snarare än att ta en liten del av en stor marknad.

Sime, som även han har valt en speciell nisch för sitt företag (charkdelikatesser gjorda på nötkött), pratar om hur hans kontaktnät byggts upp under åren och att det har använt den primitiva principen ''jag känner dig, du känner henne och hon känner honom''. Detta tillvägagångssätt att skapa kontakter bidrar till att relationerna blir mer personliga, menar Sime. Att göra relationerna mer personliga är även något som företaget kan uppnå genom att de valt att nischa sig. Då konkurrenterna på den nischade marknaden blir färre kan företagets marginaler öka, då det visats sig att konsumenter är villiga att betala mer för produkterna, om företaget som produkterna kommer ifrån visar på expertkunskap för just de produkterna. Något som kan från företaget bevisas genom sin nisch (Kotler, 1999 ss. 43-44).

6.4 Ett utökat VRIO-ramverk

För att knyta ihop analysen av det empiriska materialet försöker jag applicera begreppen och det empiriska materialet inom ramen för VRIO tillsammans med de tidigare presenterade begreppen och teorin som i sig inte ingår i själva VRIO-ramverket. Nedan identifierar jag resurserna för respektive företag och på vilket sätt de är Värdefulla, Sällsynta, Svåra att imitera och Väl organiserade.

6.4.1 Slaktarkorv AB

Värdefulla, Slaktarkorv AB lyckades ta tillvara den problematik eller möjlighet som omvärlden erbjöd. Problematiken som uppstod på deras marknad var att det är svårt att få betalt för alla delar av grisen. Genom sin kunskap om hur en gris anatomi såg ut lyckades företaget ta fram en värdefull produkt, korv som är gjord på hela grisen, vilket gav konkurrensfördelar mot andra producenter.

Sällsynta, När Slaktarkorv började tillverka sin produkt var det ingen annan som gjorde korv av hela grisen. Att fokusera på den standardtillverkade korven som endast tillverkas av vissa delar skulle inte svara upp för problematiken kring grisproduktion i samhället eller ha en möjlighet att vara konkurrenskraftigt på den internationella marknaden. Idag finns det även andra företag som gör korv av nästan hela grisen.

Svåra att imitera, korven i sig är inte svår att imitera. Det som kan vara svårt för konkurrenter på den internationella marknaden är att imitera korv med unika svenska råvaror samt svenska koncept. Att grisen som korven är gjord av är uppvuxen i svenska förhållanden med svenska djurskyddslagar och djurvälstånd är svårt för den internationella konkurrenten att ta efter. Detta har visats sig konkurrenskraftigt på den internationella marknaden då konsumenten idag är väldigt medveten om vilka krav på de själva ställer på sina varor. Att förutom göra korv av hela grisen, även blanda i svenska unika råvaror, gör det ytterligare svårt för konkurrenter på den internationella marknaden (men inte för andra svenska producenter i detta sammanhang).

Väl organiserade, att våga agera utifrån nya möjligheter i högre grad än konkurrenterna på marknaden är definitionen för begreppet entreprenöriell orientering. Detta har Slaktarkorv verkligen visat prov på. Trots att många andra företag var tveksamma till Pers idé om att göra korv av hela grisen trodde han på sin egen idé och han tog risken

och startade produktionen oavsett. Vilket idag har visat sig varit ett lyckat koncept på den internationella marknaden.

6.4.2 Oatly

Värdefulla, Oatly såg en möjlighet på marknaden när undersökningar visade att allt fler människor började efterfråga ett alternativ till mjölk. Det finns många människor som under en lång tid inte druckit mjölk, i stor utsträckning av kulturella skäl. Människor rör sig mer och mer och även fast Sverige är ett land med en kultur att dricka mjölk kommer det allt fler till vårt land som saknar denna kultur. Även andra skäl till ett mjölkalternativ har omvärlden visat prov på. Dels finns det de människor som inte tål mjölk men även människor som hellre dricker havremjölk även av den anledningen att de anser att den är ett hälsosammare alternativ än ”vanlig” mjölk.

Sällsynta, det finns andra företag som gör havremjölk vilket kan göra det svårt att placera havremjölken i sig som sällsynt. Oatlys exportframgång handlar om att vara konkurrenskraftigt på den internationella marknaden. Med konkurrenskraftigt menas i detta sammanhang att produkten som erbjuds har en möjlighet att ge företaget en hög lönsamhet genom försäljningen. Det handlar även om produkten ska klara sig bra på den internationella marknaden och inte bli utkonkurrerad av andra. Oatly använder sig endast av svensk havre. Varför den svenska havren är så konkurrenskraftigt på den internationella marknaden anser Oatly är för att havren tenderar att växa sig lång och stark i det nordiska klimatet. Det nordiska klimatet är en blandning av långa dagar av sol på sommaren och korta intensiva perioder av regn. Det andra som spelar stor roll i Oatlys unika koncept är att företaget använder sig av svensk havre så innehåller deras produkter inte några oönskade bekämpningsmedel³, vilket ofta används i produktion runt om i Europa. De minimala spår av tungmetaller som du hittar i den

³ Bekämpningsmedel (pesticider) används för att man vill skydda Växter och växtprodukter emot skadedjur, ogräs och mögel. Spår eller rester av bekämpningsmedel kan sedan finnas kvar i livsmedel som under odling, lagring eller transport kommit i kontakt med medlet. Detta gäller för exempelvis spannmål och frukt och grönsaker. Rester kan dock också hittas i livsmedel som kött, mjölk och ägg detta på grund av att en del av det djurfoder som används behandlas ibland med växtskyddsmedel samt att en del djur stallar behandlas med bekämpningsmedel. Yt- och grundvatten kan också innehålla rester av bekämpningsmedel, dock är detta i mycket låga halter (Eurofins, 2014).

vanliga svenska havren är inte signifikant större än de som finns i den organiska svenska havren och ligger långt under vad som anses vara säkert för konsumtion. Detta gör att den svenska havren är ganska unikt. Det kan dock diskuteras om verkligen Oatlys produkt är sällsynt då vi idag har en marknad med många liknande produkter. Återigen är det Oatlys tillverkningsprocess som är den egentliga egenheten för Oatly. Sojamjolk, ris mjolk eller andra mjölkalternativ kan ses som snarlika till Oatlys havredryck. Dock kan ingen framställa havredryck genom samma tillverkningsprocess, återigen på grund av deras patentträtt vilket i sin tur gör Oatlys produkter sällsynta då ingen annan kan tillverka dem på samma sätt.

Svåra att imitera, detta argument för Oatly liknar det för Slaktarkorv. Att göra havremjolk kan många göra men att göra det med svenska råvaror är desto svårare för konkurrenter på den internationella marknaden att efterlikna. Även om transporter idag är relativt billiga skulle det för internationella företag bara ses som onödigt och kostsamt att frakta svensk havre till respektive land. Det som gör produkten utöver den svenska havren svår att imitera är att produkten har utvecklats och finns i flera olika smaker, exempelvis blåbär. Ju fler faktorer till produkten som ger den stark svensk prägel gör det svårare för internationella företag att konkurrera och göra nästan identiska produkter. Förutom att det är svårt för de internationella konkurrenterna att imitera produkten på grund av den svenska prägel, gör Oatlys patentträtt på deras tillverkningsprocess svårt att imitera deras produkter. Därför kan själva produktionen av Oatlys produkter ses som unikt med en tydlig svensk prägel.

Väl organiserade, trots att Oatly efter starten märkte att deras hemmamarknad var relativt liten och samhället gav ett svagt gehör tog företaget en risk och valde att snabbt etablera sig på den utländska marknaden. Varför Oatly har lyckats så väl i så många länder beror dels på att de valde sina marknader noga men även att de vågade snabbt under en relativt kort period etablera sig på många olika utländska marknader.

6.4.3 *Eldsberga chark*

Värdefulla, Sime, som själv är invandrare, såg en möjlighet i samhället då allt fler människor rör sig runt om i världen. Han ville kunna erbjuda kunder som liknar honom själv de produkter som hade stor

åtgång på hemmamarknaden. Produkterna är då givet anpassade efter vad Simes tänkta målgrupp efterfrågar och Sime valde därför att fokusera på produkter som är gjorda på nötkött. I Tyskland finns nästan 10 miljoner invandrare vilket Sime såg som en möjlighet för hans produkter på den internationella marknaden då invandrare (självklart vill Sime även att andra ska köpa sina produkter) är Simes största kundgrupp.

Sällsynta, ingen annan kan göra produkter genom samma process som Sime då det är Sime själv som har skapat processen, detta gör Simes produkter unika (genom processen från råvara till förädlad livsmedel). Simes produkter ses även som sällsynta på sina respektive marknader, återigen kopplat till den kundgrupp Sime valt som inte har ursprunget i det land han har valt fokusera på. Denna kundgrupp har inte samma utbud av produkter som de efterfrågar utan får ofta välja ett alternativ till det de egentligen vill köpa.

Svåra att imitera, Simes produkter har till skillnad från de två andra företagens produkter inte en direkt svensk prägel som kan uttryckas. Sime tillverkar charkdelikatesser, det som gör Simes produkter svåra att imitera är att han själv har startat tillverkningen av charkdelikatesserna. För att få fram dessa delikatesser krävs en relativ lång förädlingsprocess från själva råvaran till färdig produkt. Det är svårt för andra företag att kopiera denna förädlingsprocess utan att noggrant gå in i företagets verksamhet och tillvägagångssätt för förädlingen, vilket Sime har kontrollen över då han själv startat produktionen från sin egen idé samt att han äger företaget.

Väl organiserade, Sime har effektivt organiserat sitt företag och tagit en risk när han snabbt efter att en viss affär har visat sig gå bra, utvecklat företaget från enbart försäljning till vidareförädling. Han började med att själv importera och när denna verksamhet visade sig lyckosam och han såg vad hans tänkta marknad efterfrågade startade han en helt egen produktion från grunden (i den mån från råvara till förädlad råvara, han startade alltså inte upp en egen nötköttproduktion utan köpte in köttet). Genom effektivt organiserande lyckades Sime hålla båda verksamheterna vid liv för att sedan även ha möjlighet att dra nytta av de olika verksamheterna till varandra.

7 Slutsats

I denna studie har jag genom intervjuer tillsammans med annat insamlat material i form av litteratur samt internetkällor sätta fokus på vilka faktorer inom företaget som är viktiga att tänka på vid en exportsatsning. Intervjuerna genomfördes via telefon. Det ramverk och de begrepp jag använt i studien är sådant som jag kommit i kontakt med under studiens gång och vilket jag ansåg passade in i min studie för att förklara det jag ville komma fram till på ett djupare plan. Upprepande nyckelord från intervjuerna, VRIO-ramverket och begreppen utvecklades sedan till det jag kallar ett utökat VRIO-ramverk, där teori och empiri knyts samman.

Som sista del för studiens tydliggörande använder jag mig av VRIO-ramverket för att analysera hur företagets resurser har påverkat dem:

Figur 2, Vrio-ramverket

Företag	Värdefulla?	Sällsynta?	Svårimiterade?	Effektivt organiserade?	Konkurrensimplikation
Slaktarkorv AB	Ja	Ja	Ja	Ja	Konkurrensfördel
Oatly	Ja	nja	Ja	Ja	Konkurrensfördel
Eldsberga chark	Ja	Ja	Ja	Ja	Konkurrensfördel

(Barney, 1996, s. 4)

Det fetmarkerade i Figur 2 ovan relaterar till företagen i detta arbete. Det som kan sägas är att alla företagen uppnår de fyra kriterierna för möjligheten att uppnå konkurrensfördelar utifrån företagets resurser. Oatly utmärker sig dock lite extra då de får omdömet nja på kriteriet

sällsynthet. Som tidigare nämnts finns det många snarlika produkter som liknar Oatlys havremjolk på marknaden idag. Det som eventuellt "räddar" dem från att bli utkonkurrerade från den internationella marknaden kan vara deras patenträtt på själva tillverkningsprocessen. Oatly hann etablera sig på den internationella marknaden och ta patent på sin tillverkningsprocess innan konkurrenter snappade upp konceptet som på sikt skulle kunna utgöra ett hot för Oatlys överlevnad. Idag kan det ses, trots deras patenträtt, som att Oatlys sällsynthet börjar dala då nya tekniker hela tiden utvecklas för att skapa så bra produkter som möjligt utefter vad konsumenten efterfrågar. Oatlys redan stora kundgrupp blir då kanske en viktigare faktor till företagets tillväxt snarare än vikten av sällsynthet.

Det som dock kan tilläggas för alla företag är att om resurserna för företaget är värdefulla, sällsynta och svårimiterade är det kombinationen av dessa tre som gör entreprenöriell orientering som kan fungera som grund för tåliga konkurrensfördelar (Landström & Löwegren, 2009, s.224). Alltså skulle det räcka för företagen att visa prov på att resurserna är värdefulla, sällsynta samt svårimiterade för att uppnå en uthållig konkurrensfördel. Argumenten som framkommer i analysen för hur företagens resurser lever upp till detta, visar i detta ramverk att alla tre företagen har resurser som är, värdefulla, sällsynta, svårimiterade samt effektivt organiserade. Hur företagen har gått tillväga för att uppnå dessa kriterier kan förhoppningsvis andra företag ta del av, se som en hjälp och hitta viktiga faktorer att tänka på vid en exportsatsning. Detta är som tidigare nämnt inget som lika för alla företag och det är svårt att ge en generaliserande bild över framgångsfaktorer hos företag som bedriver en lyckosam export. Dock har alla tre företagen lagt extra stor vikt vid de aspekter som framkommer i denna uppsats, skapa en unik produkt, nisch din produkt/ ditt företag och gör noggranna marknadsundersökningar, vilket kan vara av en poäng för andra företag att beakta vid en exportsatsning.

7.1 Avslutande kommentarer

Min studie syftar till att ta fram framgångsfaktorer hos företag och inte att se till deras svårigheter. Därför kan denna studie ses som en aning överdrivet positiv då svårigheter inte har lyfts fram eller legat i

studiens syfte. Att lyfta framgångsfaktorerna för de tre företagen var mitt huvudsakliga syfte och därför har mest energi lagts åt den delen. Sedan har en del viktig bakgrundsinformation även lyfts fram då jag anser att det har varit av vikt för att ge studien en djupare förståelse. Jag har lyssnat efter upprepande nyckelord i mina intervjuer, vilket jag sedan kopplade samman med teorin. Även här kan en något överdriven positiv bild ges då jag medvetet letade efter sådant som var av vikt för framgången och medvetet lämnade ute sådant som mer verkade vara av ett hinder för företagen.

Då det endast är tre intervjuer som framkommer i denna studie kan ingen generell bild ges för hur framgångsfaktorerna ser ut för alla företag. Som jag nämnt har varje enskilt företag en rad olika resurser eller resurskombinationer och dessa resurser eller kombinationer är unikt för varje företag. Samma sak gäller för en exportsatsning, satsningen handlar om hur du utnyttjar eller kombinerar dina resurser för att etablera dig på den internationella marknaden, det val hur du kombinerar dina resurser eller hur de utnyttjas är individuellt för varje enskilt företag.

Jag vill därmed poängtera att en exportsatsning inte behöver vara en dans på röda rosor och många resurser krävs, när eller om satsningen lyckas kan det dock ge en oerhörd framgång för företaget.

Det projekt landsbygdsnätverket kommer att genomföra, tror jag att är viktigt för landsbygdsutvecklingen. Att öka produktiviteten ute på landsbygden bidrar till mångt och mycket, med det jag vill säga med detta är att jag inte tror att det är viljan på landsbygden att utvecklas som saknas utan jag tror snarare att det är verktygen för hur det ska göras som saknas. Att för andra livsmedelsföretag som ännu inte bedriver någon export får se vad det betytt för företag som bedriver export kan vara ett av verktygen. Det finns många ändor att dra i för att utveckla, öka produktiviteten eller bevara (exempelvis öppna landskap) landsbygden och livsmedelsbranschen kan kanske bidra i något hörn.

Jag vill därmed tacka landsbygdsnätverket för att de genomför detta projekt och även för att jag fått, förhoppningsvis varit med och bidragit till en fortsatt utveckling inom livsmedelsbranschen, landsbygdsutveckling och svenskexport.

Referenslista

Litteratur:

Armstrong, G & Kotler, P (2005). *Marketing: an introduction*. 7:e upplagan, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall

Barney, Jay B, (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education

Bergström, Göran & Kristina Boréus 2012: *Textens mening och makt*. Lund: studentlitteratur

Birgitta Jansson, redaktör/utgivare 2008: *Ska hela Sverige leva?* Stockholm: Formas

Eisenhardt, K & Martin, J (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*

Greene, P.G. & Brush, C.G. & Brown, T., 1997, Resources in small firms: An exploratory study, *Journal of small Business Strategy*

Kotler, P (1999) *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*

Kotler Philip & Keller, Kevin Lane 2011: *Marketing management*. Prentice Hall

Kvale, Steinar 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: studentlitteratur

Landström, H & Löwegren, M (2009). *Entreprenörskap och företags-etablering, från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, Sharan B 1994: *Fallstudien som forskningsintervjun*. Lund: studentlitteratur

Teorell Jan & Svensson Torsten, 2007: *Att fråga och att svara*. Liber

Internetkällor (rapporter):

Nilsson Johanna & Johansson Sara, 2008: *Förädlade livsmedel på den internationella arenan*, studie över handeln med livsmedelsindustri-produkter 1995–2005. Jordbruksverket

http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra08_2.pdf

Hansson Anne, 2011: *Utvecklingen av handeln med jordbruks- och livsmedelsvaror, Sveriges första femton år som medlem i EU*

http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra11_37.pdf. Jordbruksverket

Strandberg Lars-Anders & Anne Hansson, 2013: *På tal om jordbruk – fördjupning om aktuella frågor*. Jordbruksverket

<http://www.jordbruksverket.se/download/18.37e9ac46144f41921cd1042/1395744478321/På+tal+om+jordbruk+Handelsutveckling+2013.pdf>

Hansson A, Karlsson A, Nilsson F, Olsson M & Widell L, 2014: *Nya exportmarknader på livsmedelsområdet, Vilka länder utanför EU vill företagen satsa på och kan vi mäta hur det går?* Jordbruksverket

http://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra14_4v2.pdf

internetkällor (hemsidor):

www.allabolag.se

http://www.allabolag.se/5564461043/Oatly_AB

http://www.allabolag.se/5568331911/Eldsberga_Chark_AB

www.eldsbergachark.se

<http://www.eldsbergachark.se/foretaget/>

www.eurofins.se

<http://www.eurofins.se/tjanster/livsmedel/sakerhet/pesticider.html>

www.landsbygdsnätverket.se

<http://www.landsbygdsnätverket.se/huvudomraden/omnatverket.4.313fdc3e116c968a30080002407.html>

www.livsmedelsforetagen.se

<http://www.livsmedelsforetagen.se/var-bransch/export/>

www.miljosmartmat.se

<http://miljosmartmat.se/jordbruket/>

www.oatly.com

<http://www.oatly.com/about-the-company/>

www.prv.se

<http://www.prv.se/sv/patent/>

www.slaktarkorv.se

<http://www.slaktarkorv.se/index.php/om-slaktarkorv>

www.SCB.se

Bilaga 1 – Intervju med Per Karlsson, Slaktarkorv AB

Per Karlsson är VD och delägare till företaget Slaktarkorv AB. Per och hans fru Åsa som båda två jobbade i lantbruksnära sektor, kände 2001 att det skulle vara roligt att driva ett eget lantbruk. De köpte då aktiebolaget Boarps Gård AB. De arrenderade ett lantbruk och till en början fanns det många olika verksamheter på gården.

Grönsaksodlingar, mjölkproduktion, potatisodlingar grisproduktion, uppemot 20 olika grenar kunde återfinnas på gården, men Åsa och Per kände snabbt att det var grisproduktion de ville satsa på. Det som låg till grund för valet av just grisproduktion var för det första att produktionen är snabb, och att man snabbt kan följa upp eventuella brister eller fel i produktionen, samt att produktionen är relativt lätt att påverka. De såg en framtida yrkesbana på 20 år, att satsa på växtodling sågs vara för riskfyllt, går ett enda år dåligt vädermässigt eller liknande är hela 5 % av din yrkestid borta. Grisarna däremot där kan man ha i snitt 3,34 omgångar per år, det finns helt enkelt utrymme till att reparera en eventuell skada, där till kan man ha flera omgångar igång parallellt vilket gör att riskerna minskar ytterligare. För det andra ville Åsa och Per vara fria från eventuella EU-stöd, vilket grisproduktionen är, detta var viktigt, för som Per uttryckte sig ”alla ska dit hän”. Dessa två saker var de avgörande för valet av gren, de utvecklade en affärsidé samt strategier för hur företaget skulle skötas. Affärsidén skapades: Med lantbruket som bas kontinuerligt växa med lönsamhet. Fler grisar har tillkommit och de andra grenarna som fanns på gården har avvecklats.

Åsa och Per har alltså ett företag där de bedriver grisproduktion men även ett livsmedelsföretag i Sverige och ett annat i Danmark. Man har valt att inte koppla samman företagen på det viset att de använder det eget producerade grisköttet till de produkter som livsmedelsföretagen säljer. Detta har de gjort av flera anledningar. Dels handlar det om renodling. Den dagen Slaktarkorv AB säljs ska inte råvaruförsörjningen vara kopplad till ett speciellt företag. Vidare handlar det om ekonomi. Det är inte troligt att förutsättningarna är de bästa att kunna göra

en bra affär med grisarna, om antalet grisar som bjuds ut är färre när efterfrågan är som störst då det åtgår fler kg till de egna livsmedlen. Möjligheten att avveckla grisproduktionen eller sälja Boarps Gård AB skulle försvåras om produktionen har koppling till Slaktarkorv. Slutligen så skulle kopplingen halta när/om Slaktarkorv utvecklas till att göra korv av exempelvis lamm eller nötkött, något Boarps AB inte har.

Det har varit flera griskriser i Sverige sedan 2001, men Per menar att de har klarat sig ur dessa relativt bra. De började 2010 titta på grisen anatomi. När en gris går igenom ett slakteri ska ungefär 39 styckningsdelar bli till och så ska delarna delas upp i olika grupper efter hur de ska säljas osv. Per menar dock att tillgång och efterfrågan aldrig stämmer och det tillkommer alltid kostnader för att hela grisen ska bli såld. Per fick en idé om att göra korv av hela grisen, han trodde det skulle kunna bli en ok korv, lite magrare men vi blir även av med vissa delar som inte direkt är någon matupplevelse, exempelvis filén. Nästa steg i processen var att de kontaktade ett charkuteri som delade företagets värderingar gällande produktens kvalité. Provtillverkningen satte igång och resultatet blev bättre än de tänkt sig. Trots att detta endast var ur Pers mening en vänsterhandsgrej för att påvisa marknaden att om det är svårt att få detta med utbud och efterfrågan att stämma, ta fram ett alternativ där hela grisen avsätts. Genom att göra korv av hela grisen undkommer vi många av problemen och rimligen måste det finnas någon människa i världen som vill köpa korven. Gehöret på produkten var svagt, trots att detta gav en möjlighet att komma åt de volymer av detaljer som är svårsålda. De valde dock att ta fram några prover till för att gå vidare i utvecklingen. Parallellt som detta pågick hittade Per och hans partners en som de såg det, lucka i Danmark. Livsmedelspriserna i Danmark är generellt sett högre än i Sverige, och när det gäller det ekologiska sortimentet betydligt högre. Per tycker det är konstigt att vi i Sverige betalar i princip samma pris för ekologiska som för konventionella varor. Per menar att detta sänder fel signaler till alla parter. Idag har vi en marknad för ekologiskt som det sägs vara exceptionellt stor efterfrågan på men Per menar att man egentligen inte kan uttala sig om denna efterfrågan då både produktionen och handeln är subventionerad. I försäljningsledet genom lägre marginaler i produktionsledet med subsidier, vad skulle då hända om subventionerna försvinner? Per menar att det kan, som det ser ut i

dagsläget, ingen svara på. I Danmark däremot är det inte så, där får konsumenten i högre grad betala vad det kostar att ta fram en ekologisk vara. Ett redan högre livsmedelspris i Danmark även på det konventionella, är ett avgörande faktum som Per vill trycka lite extra på. Varför detta fungerar i Danmark och inte i Sverige är att i Danmark har man lägre produktionskostnader, vilket Per ser som nyckeln till att svensk livsmedelsproduktion inte lyckats. Om kunderna (livsmedelshandeln) i Danmark inte vill betala vad säljaren begär för en vara, exporteras den. Detta går endast att göra när konkurrenskraften är så stark att den klarar den globala konkurrensen. Svenskt lantbruk har i egentlig mening aldrig lyckats exportera med framgång. Det är så att säga lite svårt att ge sig ut på exportmarknaderna med argumentet – ”Vi har världens dyraste varor”.

Detta är en överlevnadsfråga för lantbruket, det är inte fören man har alternativet att sälja till någon annan marknad än sin hemmamarknad som man har möjlighet att få upp priset på hemmamarknaden. En konsument i Danmark som efterfrågar salmonella fritt, GMO fritt, djurvälstånd osv. hen måste välja ekologiskt, medan i Sverige är skillnaderna mellan konventionella och ekologiska varor små, och prisskillnaderna obefintliga vilket gör att konsumenten i Sverige likaväl kan välja ekologiska varor som konventionella. Där såg Per och hans partners luckan i Danmark, de borde kunna ta svenska konventionella livsmedel och sälja i Danmark och utnyttja spannet. De gjorde en utredning och la mycket tid och resurser under ett par års tid på marknadsundersökning innan de tog fram ett antal produkter de tänkte att kunde vara gångbara på den Danska marknaden, bland annat ägg osv. de tog fram varumärket Ödegården. Trots den långa och krävande marknadsundersökningen de hade gjort hade de missat en grej, i Danmark är det så att i en ordinär livsmedelsaffär kan finnas 17 m kyldisk och 16 av dem tas upp av två kända danska varumärken. Dessa varumärken betalar en hög summa till livsmedelskedjorna i marknadsföringsstöd för att de inte ska ta in andra varumärken. Dessa summor är så höga att det är omöjligt för mindre företag att konkurrera med dem. Det innebär att den danska marknaden kan ses som relativt falsk, de stora livsmedelsföretagen säljer in sina varor dyrt till butikerna men ger sedan tillbaka pengar genom marknadsföringsstöden. Den meter i kyldisken som sedan finns kvar den får handlaren disponera själv och den tas oftast upp av lokala produkter som är populära i

den enskilda byn/staden/orten. Exempelvis i Halland hittar vi Korvpojckarna, det går nästan inte att driva en livsmedelsbutik i Halland utan att sälja korvpojckarnas menar Per. Per såg det svårt att ta sig in på den Danska marknaden trots att de ansåg sig ha bra produkter med bra priser. Detta ledde sedan vidare till att korven som de hade producerat i Sverige den blev nyckeln till att komma in i Danmark, för den konkurrerar inte med de andra, för det finns ingen annan på den danska marknaden som har en liknande produkt. Sammantaget underlättade detta beslutet att lansera korv gjord av hela grisen i både Sverige och Danmark. Per och hans partners bestämde sig för att de ville ut i den stora livsmedelshandeln, vilket skedde parallellt i Sverige och Danmark.

De bestämde sig för att följa 4 hörnstenar i arbetet:

1. Ett varumärke som sticker ut, både slaktarkorv och ödegården.
2. Ett förpackningspris som ligger under någon av brytpunkterna, i olika delar av både Sverige och Danmark finns det brytpunkter för vad konsumenten är villig att betala för en vara, i Halland kan en vara kosta 40 kr och då ska det ligga under det, i Stockholm kan samma vara kosta 50 kr och då ska priset ligga under det. För att klara detta anpassade de vikter och storlekar på förpackningar så att de skulle klara marknadens krav.
3. En hög butiksmarginal, alltså erbjuda butiken en hög marginal för varan, då det underlättar och sänker tröskeln för att komma in i detaljhandeln.
4. Den fjärde delen är "story telling", de vill komma in under huden på konsumenten. För att uppnå detta sätts en minifolder på varje förpackning. En minifolder där de berättar lite om historien bakom varan, även värden som konsumenten efterfrågar lyfts på produkten.

Svårigheterna att etablera sig i Danmark som livsmedelsföretag beror enligt Per på att det finns enorma administrativa motstånd, hela det danska samhället jobbar mot att få in konkurrens utifrån. En fullständig och korrekt ifylld anmälan om livsmedelsexport till Sverige kan vara godkänd på 14 dagar. Motsvarande i Danmark tog nästan 1 år.

Kommunikationen i Sverige är även bättre och lättare än i Danmark, kontaktar du Ica eller liknande via mejl fås i regel svar efter bara någon timme, liknande företag i Danmark ger dig ofta inget svar alls, menar Per. Han menar också att den danska konsumenten missar

mycket när samhället stänger ute många producenter och valmöjligheterna för konsumenten blir färre.

Den geografiska platsen tycker Per inte har påverkat hans företag eller val utav utländsk marknad. Deras produkter är inte bara från Halland och är på så sätt inte unikt kopplade till den geografiska platsen. Deras produkter är snarare unika genom själva produktionen och hur de är tillverkade. Per vill att hans varor ska vara kända, inte utopiska, korv är känt men vildsvinskorv finns inte på många platser i Danmark. I Danmark säljer de därför mycket sådant som är gjort av vildsvin, ren, hjort, sådant som människor i Danmark vet vad det är men som inte finns naturligt i landet.

I Danmark har Per och hans partners samarbeten med andra danska företag men inte några svenska, något som Per skulle kunna tänka sig att ha. Distribution är väldigt dyrt och därför är det viktigt att ta sig in i kedjorna menar Per, det är distributionen som äter upp lönsamheten. Under 2015 hoppas Per att de ska komma in i grossistledet i några av kedjorna.

Däremot har Ödegården flera samarbeten med danska företag. De kör varandras varor och sköter hyllorna i butikerna. Butikerna erbjuds hög lönsamhet men även hög service då de själva sköter hyllorna i butikerna.

Att samarbeta med svenska företag i Danmark ser Per som möjligt.

En möjlighet är att hjälpa andra företag som vill börja bedriva exportverksamhet. Företag skulle kunna ges möjlighet att sälja sina produkter genom Ödegårdens varumärke, utan att behöva ta sig igenom den tuffa byråkratin. Det är dock ett problem med detta, det krävs att det andra företaget går med på att produkten lanseras under Ödegårdens varumärke vilket Per förstått att många inte verkar vilja.

Att bygga upp nya varumärken med ny handel är uteslutet då detta tar alldeles för mycket tid och resurser.

Per ser att export har en stor påverkan på den svenska landsbygden, *”jag körde så sent som i helgen igenom landet till Ronneby och det är inte klokt vad det finns igenväxt lantbruks landskap.”*

Det finns som Per ser det absolut inget negativt för den svenska landsbygden som kan komma av exportverksamhet eller av att Sverige gör export satsningar.

Det största hindret för export är det ekonomiska, det kompakta motstånd de mötte i Danmark kräver en enorm uthållighet. Per har både

uthållighet och psyke men för liten kassa. Det måste finnas en väldig respekt för vad det kräver i ekonomiska resurser. I företaget i Danmark har en säljare jobbat i nästan 5 år, han togs in innan de hade något att sälja för att de skulle ha möjlighet till att vända och vrida på och analysera marknaden, ändå har det tagit lång tid att komma igång.

Bilaga 2, Intervju med Bengt Anker, Oatly

Bengt har jobbat på Oatly i 20 år, sedan företaget grundades 1995. Han är ansvarig för export utav deras produkter och Oatly började exportera redan 1997.

Företaget startades genom att de tog fram havredrycken och att det då skulle vara mer som ett alternativ till mjölk, det startade alltså som ett mjölkersättnings alternativ men har utvecklat sig under årens lopp. Speciellt under de sista åren har produkten utvecklats till mer som en livsstilsprodukt, till folk som väljer att inte dricka mjölk eller använda mjölkprodukter av andra skäl än allergi. Det kan vara att man inte tycker om mjölk, tål inte mjölk eller kommer från ett land där man inte har den kulturen att dricka mjölk osv.

Varför Oatly valde havre var därför att som Bengt uttryckte sig, "Oatly kan inget annat än havre", det var inte så att de valde mellan att göra sojadryck eller något liknande utan de tyckte att havre/ havredryck var en bra produkt och ville satsa på den. Redan från början kände de dock att de inte hade en riktigt bra eller stor hemmamarknad men de såg ganska tidigt att det fanns en bra internationellmarknad för produkten. Efter det startade företaget att exportera och första landet blev England. Oatly ser i dagsläget inte att det finns någon annan produkt de skulle vilja kunna erbjuda kunderna än de produkter de redan erbjuder. Företagets slogan råder även "we only do oats". Oatly har havren som sin nisch och vill fortsätta att arbeta och utveckla produkter med havre. Havren till Oatlys produkter kommer från svenska gårdar i mellan Sverige och de väljer den svenska havren då de anser att svensk havre har en väldigt god kvalitet och odlarna är kunniga och duktiga. En stor del av den havren som Oatly köper in är även ekologiskt odlad.

Oatly har ca 20-30 produkter men på den internationella marknaden har de valt att lansera ca 7 stycken av dessa. Urvalet till vilka produkter de valt att lansera har skett genom marknadsundersökningar i respektive land där de hittat en marknad de vill etablera sig på. De internationella marknader som Oatly har valt att fokusera på är marknader som Oatly sett som relativt mogna och hälsomedvetna. En annan viktig faktor till valet av marknader är att marknaderna redan har en upp-

arbetad distribution för den typ av produkt Oatly erbjuder, alltså vegetabiliska mjölkalternativ. Exempel på andra vegetabiliska mjölkalternativ är sojadryck eller risdryck. Exempel på länder Oatly har valt att fokusera på är de skandinaviska länderna, England och Tyskland. I alla dessa länder har produkten gått väldigt bra och visat en hög tillväxt. De kan dock se att de länder som är drabbade av en ekonomisk kris, exempelvis Spanien och Italien där är tillväxten inte lika hög som i de övriga länderna.

I Sverige har Oatly samarbeten med andra livsmedelsföretag som hjälper dem att fylla produkter där de själva inte har maskinutrustningen för det. Exempelvis har Oatly en produkt som tappas upp på flaska och detta har de inte maskinutrustningen själva för och tar därför hjälp av ett annat företag som hjälper dem med detta. På den internationella marknaden har de ett samarbete med ett företag i Tyskland som även som i Sverige hjälper oss med att packa lite produkter. Det är främst inom förpackningsbiten som samarbeten råder.

Exporten har för Oatly haft en mycket stor betydelse, av den anledningen att Oatlys export svarar idag för ca 50 % av deras omsättning. En framtida exportverksamhet är självklar och Oatly jobbar med att utveckla sin exportorganisation personellt och de anser att de ännu finns marknader där de inte är så starka än men där det finns potential till det.

Oatlys geografiska position tror Bengt ha haft betydelse dels genom att de tar råvaran från mellan Sverige och sedan förädlar råvaran i södra Sverige. Detta ser Bengt som språngbräda, de har nära till sina marknader. Istället för ett nordiskt företag kan Oatly kallas för ett nordeuropeiskt företag.

Det viktigaste att tänka på vid en exportsatsning för att nå framgång är enligt Oatly två saker, det första är att man måste ha någon typ av unik produkt (det går att odla potatis nästan var som helst). För det andra är det viktigt att innan man går in i den internationella marknaden undersöker marknadsförutsättningarna noga, kan den här produkten ha en chans.

Det största hindret för en exportverksamhet är dels att hela Europa är en ganska prismedveten marknad. Det kan vara svårt att hävda sig med en ny produkt på en ny marknad. Det andra är när det gäller livsmedel så går det en lokal eller regionalitetsvåg generellt just nu. I Danmark tycker de att det Danska grisköttet är det bästa och i Sverige

tycker vi att det svenska grisköttet är det bästa i hel världen. Regional tänket är mycket starkt i hela Europa, konsumenten idag inte bara starkt intresserad av de nationella utan vill gärna även att produkten kommer ifrån samma region som en själv. Något som egentligen kan verka gå emot lite tänket i EU med öppna gränser och en lättare handel.

Oatly tror att de i sig och deras verksamhet påverkar lansbygden genom att de i största mån använder svenska råvaror. Detta står även i deras avsiktsförklaring och menar att deras slogan egentligen skulle kunna skrivas som "we only do swedish oats". Ur ett agronomtekniskt perspektiv så är det så att grynhavre eller den havren Oatly använder, kommer från mellan Sverige och gynnar på så sett jordbruket då man hittar en avsättning för havre. I mellan Sverige finns inte så många andra specialgrödor som mer i södra Sverige. Havren är även en bra växlingsgröda och om man kommer ännu lite längre norrut i Sverige så gynnar det lantbrukarna att Oatly köper deras havre så att de kan sälja havren till ett bra pris. Oatly hoppas i varje fall att genom den mängd havren de köper per år har bidragit till detta.

I det fortsatta arbete i Sverige kring export tycker Bengt att de bör jobba med någon typ av förädlade livsmedel och också att använda ganska hög förädlingsgrad. Det är dock också viktigt att använda råvaror som är unika, livsmedelsråvaror som är unika för oss, renkött, smultorn, blåbär, havre, pepparkakor, där Sverige känner att de kan vara unika på den internationella marknaden, där tror Bengt att Sverige kan ha en plats.

Bengt tror inte om han tittar lite på perspektiv bakåt i tiden att Oatly inte varit vad det är idag om inte Sverige hade haft ett medlemskap i EU. Han tror att Oatly inte ens hade funnits som företag. När Sverige gick med 1995 i EU så försvann spannmålstullarna, det råder ett enkelt faktureringsystem och vi kan enkelt köpa och sälja tjänster. Rörligheten utav tjänster och varor som är en utav grundstenarna i EU, det har gynnat Oatly, det råder det ingen tvivel om menar Bengt. Det kan sägas vara en av förutsättningarna för framgången. Sedan finns det en faktor till som Bengt vill poängtera lite extra, det handlar om att var inte rädd för att resa ut. Du kan inte sitta hemma och tro att kunderna kommer till dig. Du måste ut och besöka kunderna var närvarande på platsen. Får du din första Exportkund måste du även där åka och besöka platsen, Oatly kallar detta för närvaro hos kund.

Bilaga 3, intervju med Sime Trosic, Eldsberga chark

Eldsberga chark som företag har funnits i tre år men själva businessen bakom företaget har funnits sedan 1999. Sime har arbetat i företaget ändå sedan det grundades. Företaget startade som en torghandel med charkdelikatesser, där delikatesserna köptes in från Malmötrakten och sedan såldes runt om i landet. Sedan fick Sime en idé om att börja importera från Slovenien, som då inte var ett EU land. Sime ville sälja sina produkter som han importerade runt om i landet och sedan visade det sig att detta var rätt väg för Sime och hans företag att gå. De kom sedan på att när företagets lönsamhet började öka 2002 att de ville börja starta en egentillverkning av produkterna. De köpte då en fastighet där de etablerade en charkfabrik och började då tillverka egna produkter som de tidigare hade köpt in av andra. Denna verksamhet gick väldigt bra och en grossist från Köln kontaktade företaget. Grossisten var på en resa i Sverige och var ute efter rökt kött. Sime och hans företag tillverkade rökt kött i deras fabrik vilket grossisten visade intresse för. Genom den kontakten skapades relationer och företagets nätverk blev bara större och större. Sedan drog exporten till Tyskland igång både från deras egen fabrik men även de produkter de importerade från Slovenien. Genom att de fick möjlighet att sälja till en stor grossist har företaget vuxit allt mer under åren. Andra har sedan genom grossisten haft möjlighet att upptäcka produkten vilket har gett företaget i Sverige mer kunder, då de flesta som vill börja köpa produkten köper helst direkt från tillverkaren. Nu har företaget ett tiotal kunder runt om i Europa som köper från företaget i Sverige direkt. Företagets exportverksamhet har totalt hållit på i drygt 10 år. Sime säger dock att produkterna skiljer sig en hel del vad gäller i kvalitet från för 10 år sedan och idag. Idag har företaget nästan lika mycket omsättning på exporten som försäljningen inom Sverige. Företaget har idag förutom Sime och hans fru som äger företaget 11 anställda.

De produkter företaget erbjuder kunderna är två sorters, dels de produkter som kommer från Sverige och dels de som kommer från Slovenien. Produkterna är unika i den mån att det företaget säljer via ex-

porten har en stor säljare, kyckling salami vilket är väldigt stort i Jugoslavien men även numer i Europa. Det beror mycket på alla människor som har flytt till Balkan. Deras egen produktion av rökt kött och Bosnisk Zudsuk är unik på det sättet att Sime har skapat den produktionen själv och den produkten utifrån vad han har uppfattat under sitt yrkesliv som säljare direkt till slutkund vad konsumenten efterfrågar.

Köttet som företaget använder till produkterna är nötkött. Produkterna företaget använder och varför de just använder sig av nötkött är därför Sverige är ett land där majoriteten av invandrarna är muslimer och muslimer äter inte griskött, därför har Sime valt att satsa på nötköttet. Han vill koncentrera sig på de typer av kunder som efterfrågar nöt snarare än gris och av det nötköttet kund Sime själv skapa fram de produkterna som företaget idag tillverkar.

Sime känner inte att han i dags läget vill utveckla företagets sortiment i den mån om att skapa nya produkter. Han vill istället utveckla företaget genom att hitta flera kunder som vill köpa deras produkter. På det sättet vill Sime se att hans företag växer, inte att sprida sig till en massa artiklar. De ska sprida sig geografiskt och kundkretsen ska bli större genom de produkter de redan erbjuder kunderna. Sime tycker att man ska fokusera och göra det man är duktig och bra på istället än att fokusera på en massa olika grenar där det är svårare att säga vad företaget egentligen är duktiga på.

Produkterna är anpassade efter företagets målgrupp som till största del är invandrare i sina respektive länder och det har även påverkat när företaget har valt sina utländska marknader. Exempelvis i har Tyskland väldigt många människor som är invandrare vilket leder till att det är ett land med en bra marknad för företaget. Samtidigt arbetar företaget i Sverige med att övertyga den svenska befolkningen att tror på och att vilja köpa deras produkter. För att bli större på den svenska marknaden vill Sime framförallt arbeta med marknadsföring så att även den svenska befolkningen förstår att deras produkter är av hög kvalitet.

För företagets nätverk har de använt sig av den primitiva princip att ”jag känner dig, du känner honom och han känner henne”. Vilket har bidragit till stor del hur företaget fram tills idag har utvecklats. Relationerna blir personligare då tycker Sime vilket är väldigt viktigt för företaget och dess nätverk.

En bra idé som Sime tycker är att man ska köpa och sälja från samma företag. De företag i Slovenien som Sime köper in Poli salami ifrån har även de börjat köpa av Simes egen producerade produkter för att sälja i Slovenien. Det underlättar vad gäller att säkra betalningar och ger bättre affärer, då vill båda företagen sälja och köpa mer. Om man som företag vill jobba över gränserna då är det viktigt att säkra det som säljs vilket är nästan omöjligt. Att då köpa från varandra är något som underlättar detta. Det var detta som ledde till att Simes företag började blomstra. Viljan av att köpa mer blir ömsesidig då det blir en bra affär för båda parter.

Företaget kommer försöka utveckla sin framtida exportverksamhet genom att utveckla samarbetet med företaget i Slovenien och hoppas att företag på så sätt kunna expandera. Även nya kunder och fler grossister som vill köpa deras produkter hoppas Sime tillkommer under årens gång. Marknadsföring är något som de även vill satsa mer på och tror att detta kommer i längden gynna företaget och Sime ser det som något avgörande för företagets utveckling och överlevnad.

Placeringen av företaget i Eldsberga tror Sime att inte haft någon påverkan, dock uttrycker sig Sime; "I norrland skulle detta inte fungera". I södra Sverige finns det fler aktörer som Sime känner att deras företag vill rikta sig mot.

Sime tycker att i Sverige har man bra förutsättningar som företag att bedriva export etablera sig utomlands och ser inga hinder till det, det gäller bara att våga.

Sime tror att hans företag kan i ett framtida tänk påverka landsbygden i den mån att i Eldsberga känner att företaget är något som kan ses som en symbol för orten. Dock menar Sime att företaget är idag fortfarande ett litet företag men om allt går som han vill och företaget växer och blir ett stort företag kan detta bidra till och ge andra fördelar till landsbygden i området.

Bilaga 4, Intervjufrågor

Inledning

1. vilken roll har du i företaget, hur länge har du jobbat där?
2. Kan du berätta lite om bakgrunden till företaget och hur det startade?
3. Hur länge har ni bedrivit en exportverksamhet?

Nisch

4. Vilka produkter erbjuder ni kunderna? Hur kommer det sig att ni just valde dessa produkter?
5. Finns det några andra produkter ni skulle vilja erbjuda kunderna?
6. Kan du säga om ert företag valt att inrikta sig mot någon speciell nisch?
7. Följer era produkter någon speciell nisch?
8. Vilka av varorna har ni valt att exportera? Finns det någon speciell anledning till varför just dessa?
9. Är ert val av nisch något som du ser som har stor påverkan på ert företag?
10. Är er nisch något som har påverkat er i val av utländsk marknad?

Kluster, samarbeten, geografisk avgränsning

11. Hur har ni gått tillväga för att exportera era varor?
12. Har ni några samarbeten med andra liknande företag?
13. Jag såg på er hemsida att ni är medlem i... har detta medlemskap på något vis hjälpt er i er exportsatsning?
14. Vad har möjligheten till export betytt för ert företag? Tror ni att ni kommer satsa på en framtida satsning inom exporten?

15. Ert företags placering (landsbygden, region) tror ni denna har haft någon påverkan på er exportverksamhet?

Framgångsfaktorer

16. Är samarbete med andra liknade företag något som du tror kan ha haft påverkan på er exportsatsning, positivt? Negativt?

17. Vilka är de bästa sätten enligt dig att etablera sig på den utländska marknaden, dvs. vilka tror du är viktiga framgångsfaktorer för en lyckad exportverksamhet?

18. Finns det några andra faktorer för framgång som du tror är specifikt för just ert företag?

19. Finns det några hinder för framgångsrik exportsatsning enligt dig?

20. På vilket sätt tror du att er bransch och er satsning på export kan gynna den svenska landsbygden?

21. Varför tycker du att Sverige borde fortsätta med export inom livsmedelsbranschen?

22. Är det okej med dig att jag kontaktar dig igen om det är något mer jag undrar över eller känner att jag missat?

23. Vill du läsa igenom intervjun efter jag sammanställt och renskrivit samtalet?